

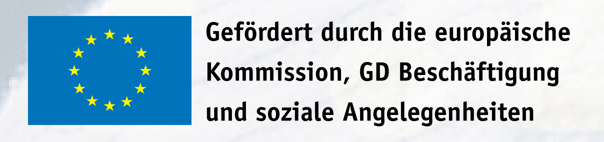
Youth and European Social Work

Jugendsozialarbeit in Europa:

Neue Instrumente für den transnationalen Dialog

Materialheft 10/2002

www.yes-forum.org



Gefördert durch die europäische Kommission, GD Beschäftigung und soziale Angelegenheiten

Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelische Jugendsozialarbeit e.V.

BAG EJSA

Jugendsozialarbeit in Europa:

Neue Instrumente für den transnationalen Dialog

Materialheft 10/2002

➲ **www.yes-forum.org**

Y.E.S. FORUM (EWIV) ist ein von der Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelische Jugendsozialarbeit (BAG EJSA) und der Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit (BAG JAW) initiiertes Europäisches Netzwerk, mit dem Ziel, die Interessen von benachteiligten Jugendlichen europaweit zu vertreten. Die Schwerpunkte der Arbeit sind auf die Förderung der sozialen Integration sowie auf die Entwicklung und Umsetzung von Partizipationsstrategien von jungen Menschen, die sozial ausgegrenzt sind bzw. von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, ausgerichtet. Als Rechtsform von Y.E.S. FORUM wurde die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) gewählt. Die Gründungsversammlung fand am 10. Juli 2002 in Stuttgart statt.

Impressum

Herausgeberin:
Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelische Jugendsozialarbeit – BAG EJSA e.V.
Wagenburgstraße 26–28
70184 Stuttgart
Tel. (0711) 16 48 9–0
Fax (0711) 16 48 9–21
eMail: mail@bagejsa.de
www.bagejsa.de

Redaktion: Thomas Vollmer
Markus Molz
Layout: Bernd Brozio, Reutlingen
Druck: Copy-Druck Sander, Tübingen
Stuttgart 2002

Die hier vorliegende Veröffentlichung basiert auf der Arbeit zweier EU-Projekte. Die Entwicklung und der Aufbau einer Dialogplattform für die Jugendsozialarbeit in Europa sowie die Erarbeitung und Umsetzung von Partizipationsstrategien zur Verhinderung sozialer Ausgrenzung von jungen Menschen wurde aus Mitteln der Europäischen Kommission im Rahmen der vorbereitenden Maßnahmen zum EU-Aktionsprogramm „Social Inclusion“ gefördert. Die vorliegende Veröffentlichung spiegelt nicht unbedingt die Meinung der Europäischen Kommission wieder.

Inhalt

Vorwort

Die BAG Evangelische Jugendsozialarbeit versucht seit einigen Jahren mit gutem Erfolg in der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen den Blick über nationale Grenzen hinaus zu weiten und Kontakt mit Organisationen der „Jugendsozialarbeit“ bzw. mit Organisationen in Arbeitsfeldern der Jugendsozialarbeit in anderen Ländern der EU aufzunehmen. Dies ist ein langsamer Prozess des Sich-Näherns, des Voneinander-Lernens und des Vertrauen-Fassens. Die BAG Jugendsozialarbeit, unser Dachverband in Bonn, hatte uns beauftragt, diese Organisationen auf europäischer Ebene zu vernetzen und zu versuchen, hierdurch mittel- bis langfristig eine stärkere politische Vertretung der Interessen sog. benachteiligter Jugendlicher in Europa aufzubauen. Gleichzeitig waren wir bestrebt, die Zusammenarbeit in Projekten und den Austausch von Methoden mit Organisationen aus anderen Ländern zu fördern. Wie aber eine entsprechende Netzwerkstruktur schaffen bei der Heterogenität der sozialen Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen in Europa? Zunächst bestand die Idee einer ausschließlich „realen“ Vernetzung, d. h. einem gegenseitigen Kennenlernen und Erfahrungsaustausch in Form von gegenseitigen Besuchen, bei europäischen Konferenzen und durch die Kooperation in Projekten.

Frühere Versuche hatten jedoch gezeigt, dass dies aufwändig ist und trotzdem zu großen Kommunikations-“löchern“ und Verständigungsschwierigkeiten führen kann.

Und so entstand die Idee, durch die Schaffung einer virtuellen Dialog- und Kommunikationsplattform einen regelmäßigen Kontakt zu ermöglichen und eine Form von Kommunikation, die - da in erster Linie schriftlich - Gelegenheit für bessere Übersetzung und Verständigung bietet.
Dies war die Idee und sie wurde in die Form eines Antrags in den vorbereitenden Maßnahmen zum Aktionsprogramm „Social Inclusion“ gebracht.
Gleichzeitig wollten wir Strategien für die aktive Einbeziehung von jungen Menschen in Gesellschaft und Politik entwickeln und umsetzen und formulierten einen entsprechenden Förderungsantrag unter dem Titel „Partizipation als ein Weg zur Verhinderung sozialer Ausgrenzung.“

Inzwischen haben die beiden Projekte eine Ausdifferenzierung der Idee und die Möglichkeit der gegenseitigen Kommunikation und Information auf verschiedenen Ebenen, in unterschiedlichen Intensitätsstufen und zu unterschiedlichen Themen gebracht. Was ist - neben den inhaltlichen Ergebnissen - der größte Erfolg dieser Projekte? Trotz mancher Schwierigkeiten, Durststrecken und Enttäuschungen, die es während jedes Projektes gibt, kann gesagt werden, dass die Schaffung von gefestigten Netzwerk- und Kooperationsstrukturen gelungen ist. Es verspricht, in den nächsten Jahren noch sehr viele gute Ergebnisse, Erlebnisse und Entwicklungen auf europäischer Ebene mit und für benachteiligte Jugendliche zu erreichen.

Michael Fähndrich, Geschäftsführer BAG EJSA und
2. Vorsitzender Y.E.S. FORUM (EWIV)
Juli 2002

1 Y.E.S. FORUM – Youth and European Social Work

Am 10. Juli 2002 fand in Stuttgart die Gründungsversammlung der europäischen Vereinigung **Y.E.S. FORUM (EWIV) - Europäische wirtschaftliche Interessensvereinigung zur Förderung der Humanressourcen -** statt. Die italienische Ente Acli Instruzione Professionale (ENAIP) in Lucca und die Bundesarbeitsgemeinschaft Ev. Jugendsozialarbeit (BAG EJSA) – beide in ihren Ländern und europaweit seit vielen Jahren engagiert in der Interessenvertretung und Förderung benachteiligter Jugendlicher – unterzeichneten nach zweijähriger Vorarbeit den Gründungsvertrag. Die Mitgliedsorganisationen von Y.E.S. FORUM (EWIV) verpflichten sich, gemeinsame Projekte und Aktionen auf europäischer Ebene zu entwickeln und zu fördern, die dazu beitragen, die Situation von benachteiligten Jugendlichen zu verbessern. Y.E.S. steht für Youth and European Social Work und versteht sich als FORUM für den dauerhaften Austausch seiner Mitglieder. Für die Verbindung sorgt die gleichnamige virtuelle Dialogplattform www.yes-forum.org.
Neben den beiden GründungsmitgliederInnen ENAIP Lucca und BAG EJSA sind z.Zt. Partnerorganisationen aus England, Spanien, Frankreich, Portugal, Deutschland, Italien und Griechenland in die Netzwerkaktivitäten einbezogen und können auf vielfältige Erfahrungen der Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten zurückgreifen. Die Möglichkeiten der Kommunikation, des Austauschs und der Öffentlichkeitsarbeit über das Internet sollen für die Arbeit und den weiteren Aufbau des Netzwerks genutzt werden. Für die Verbindung sorgt die gleichnamige virtuelle Dialogplattform www.yes-forum.org.
Die jetzigen PartnerInnen und InitiatorInnen erhoffen sich für die Zukunft, dass Y.E.S. – FORUM (EWIV) eine große und starke Lobbyorganisation für die Interessen benachteiligter Jugendlicher in Europa werden wird. Der Kreis der Mitglieder soll sich um weitere soziale Organisationen mit überregionalem Charakter aus den Bereichen der Jugendhilfe, Bildung, beruflichen Bildung/Ausbildung und Arbeitsmarktpolitik und um Organisationen mit vergleichbaren Zielsetzungen in Europa erweitern.[1]

Im Folgenden ist die genaue Ziel- und Zweckbeschreibung, die einzelnen Zielgruppen und der Organisationsaufbau des Netzwerkes sowie die Nutzungsmöglichkeiten realer und virtueller Kommunikationsinstrumente beschrieben.

1.1 Ziel- und Zweckbeschreibung Y.E.S. FORUM

Y.E.S. FORUM fördert die Idee eines integrierten Europas. Unser Ziel ist die Stärkung des zivilen Dialogs sowie die Bekämpfung und Vorbeugung sozialer Ausgrenzung von jungen Menschen in Europa. Die weitere Ausgestaltung des zukünftigen Europas wollen wir fördern und fühlen uns dabei auf einer Linie mit den 1999 vom Europäischen Rat in Lissabon gefassten Beschlüssen: Erneuerung des Europäischen Sozialmodells, Förderung von Humanressourcen, Bekämpfung von Ausgrenzung.

Unsere besondere Zielgruppe sind sozial ausgegrenzte bzw. von sozialer Ausgrenzung bedrohte Jugendliche. Um die Ausgrenzung von jungen Menschen zu bekämpfen und ihr vorzubeugen, fördern wir die Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren der Jugendsozialarbeit in Europa sowie den dauerhaften Dialog über die Belange und Interessen von benachteiligten Jugendlichen.

Y.E.S. FORUM versteht Jugendliche als eine positive und treibende Kraft bei der Ausgestaltung von Europa. Deshalb fordern wir dauerhafte und nachhaltige Strategien zur Schaffung von Mitgestaltungsmöglichkeiten insbesondere für benachteiligte Jugendliche sowie die Förderung der aktiven und teilhabenden Bürgerschaft von jungen Menschen in Europa. Wie auch im europäischen Weißbuch „Neuer Schwung für die Jugend" betont, geben Jugendliche eine klare Botschaft: Sie wollen ihr Lebensumfeld und die Gesellschaft aktiv mitgestalten. Deshalb ist unser erklärtes Ziel, ihnen Unterstützungsformen zum Erwerb und der Verbesserung von Kompetenzen zu bieten, damit sie als aktive und verantwortliche Bürger handeln können.

Y.E.S. FORUM ist die Plattform für seine Mitglieder, mit dem Zweck, erneuernde Strategien und Methoden in den verschiedenen Arbeitsfeldern der Jugendsozialarbeit auszutauschen und gemeinsam zu entwickeln. Dies umfasst die Entwicklung, Planung und Umsetzung von Projekten und Maßnahmen, in welche Jugendliche direkt einbezogen sind. Um einen anhaltenden Dialog zu gewährleisten bietet Y.E.S. FORUM neue Instrumente für den transnationalen Dialog sowie Strategien für deren wirksamen Einsatz. Unsere Zusammenarbeit ist auf Dauer angelegt und wird durch unsere sprachlichen und kulturellen Verschiedenheiten bereichert, welche Lernmöglichkeiten und Synergieeffekte schafft.

Sowohl für die inhaltliche wie auch für die wirtschaftliche Stabilisierung und Weiterentwicklung des Netzwerkes

[1] Auszüge aus der Presseerklärung zur Y.E.S.-EWIV Gründungsversammlung am 10.7.02

wird langfristig die Gewinnung weiterer PartnerInnen angestrebt, im Sinne von
a) originären Mitgliedern von Y.E.S. FORUM,
b) anderen europäischen Netzwerken mit überlappenden Interessen und
c) VertreterInnen aus den Bereichen Bildung, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik für die bereichsübergreifende Vernetzung für Fortbildung, Sponsoring, Forschung und Lobbying.

1.2 Zielgruppen und deren Bedürfnisse

Ob passiv oder aktiv – in den Dialog über die Interessen von benachteiligten Jugendlichen wollen wir eine möglichst breite Zahl von Akteuren auf allen unterschiedlichen Ebenen (lokal, regional, national, europaweit) einbeziehen.[2] Deshalb sind es einmal die Jugendlichen selbst und die Erwachsenen, die mit ihnen arbeiten (SozialarbeiterInnen), die als Zielgruppen von Y.E.S. FORUM zu nennen sind. Dem gegenüber stehen die EntscheidungsträgerInnen im institutionellen Kontext der Einrichtungen und Verbände der Jugendsozialarbeit, sowie die politisch Verantwortlichen. Verbindungen zwischen diesen Gruppierungen stellen wiederum so genannte MultiplikatorInnen her. Zu dieser Gruppe gehören auch Fachleute, WissenschaftlerInnen und ExpertInnen, die den Prozess unterstützen. Damit ergibt sich also die Unterscheidung von vier Zielgruppen von Y.E.S. FORUM, die wir in die Netzwerkaktivitäten und Kommunikationsprozesse einbeziehen wollen:
- Jugendliche
- SozialarbeiterInnen
- MultiplikatorInnen
- EntscheidungsträgerInnen

Für die Einbeziehung der einzelnen Zielgruppen müssen Strategien entwickelt werden, die sich an den Bedürfnissen und Interessenlagen der Zielgruppen orientieren, wollen sie wirksam sein.

1.2.1 Darstellung der Zielgruppen und ihrer Bedürfnisse

Jugendliche
Die erste und eigentliche Zielgruppe von Y.E.S. FORUM sind junge Menschen, insbesondere junge Menschen, die sozial ausgegrenzt sind bzw. von sozialer Ausgrenzung bedroht sind. Mit der Beteiligung von Jugendlichen an Y.E.S. FORUM soll deren gleichberechtigte Einbeziehung in Kommunikationsprozesse gegeben sein, sowie die Möglichkeit für sie, soziale und fachliche Kompetenzen wie z.B. Kommunikationsfähigkeit und Medienkompetenz zu erwerben.

Interessen und Bedürfnisse von Jugendlichen:
Projekte und Aktionen sind für Jugendliche interessant, wenn sie einen konkreten und lokalen Bezug haben. Beteiligung ist dann attraktiv, wenn sie aktiv ist, also wenn Jugendliche bereits erworbene Fähigkeiten, wie Umgang mit dem Computer, Sprachenkompetenzen, Teamarbeit anwenden können bzw. das Projekt Lernfeld ist, um sich neue Fähigkeiten anzueignen. Das Weißbuch „Jugend“ unterstreicht außerdem das Interesse von Jugendlichen, die sie betreffenden Politiken aktiv mitzugestalten und Verantwortung zu übernehmen.

Strategien zur Beteiligung von Jugendlichen:
Projekte und Unternehmungen müssen mit jungen Menschen gemeinsam geplant werden, sie damit zu gleichberechtigten Partnern werden und frühzeitig in Aktivitäten einbezogen sein. Es ist wichtig, mit Jugendlichen über ihre Themen zu sprechen und Formen der Verständigung zu finden, bei denen Sprache kein Problem ist. Kreative Ausdrucksmöglichkeiten und bestehende Kompetenzen sollten genutzt werden, um junge Menschen zu mobilisieren und zu motivieren. Besonders attraktiv sind für junge Menschen eigene Räume, so beispielsweise ein abgeschlossener Chat-Bereich, in denen sie sich ohne inhaltliche oder strukturelle Einschränkungen austauschen können.
Angebote dürfen nicht zu sehr vorstrukturiert sein, sondern müssen den vorhandenen Motivationen und Bedürfnissen von jungen Menschen entgegen kommen. Wichtig ist bei allen Angeboten an junge Menschen, dass sie Erfolgserlebnisse ermöglichen, z.B. in Form von Erwerb von Kompetenzen oder Austausch- und Begegnungsmöglichkeiten mit Jugendlichen aus anderen Ländern.

SozialarbeiterInnen
Für „SozialarbeiterInnen“ gibt es in Europa viele verschiedene Begrifflichkeiten und Berufsbilder. Wir verwenden der Einfachheit halber diesen Begriff, meinen damit aber einschließend alle haupt- und ehrenamtlichen Erwachsenen, die direkt mit Jugendlichen in Beratung, Betreuung, Schulung arbeiten.

Interessen und Bedürfnisse von SozialarbeiterInnen
SozialarbeiterInnen haben von Berufs wegen die Aufgabe, Menschen in schwierigen Lebenslagen zu unterstützen und zu fördern. Ihre Arbeit besteht u.a. daraus, Lernfelder für den Erwerb von Kernkompetenzen zur autonomen Lebensgestaltung und verantwortlichen Teilhabe an der globalen Wissensgesellschaft anzubieten und darin

[2] „Die Entfaltung des sozialen und zivilen Dialogs und die Entwicklung und Stärkung der Konsultativfunktion auf allen Ebenen sind von grundlegender Bedeutung für die Herausbildung einer Gesellschaft, die eine größere Beteiligung und stärkere Teilhabe der Bürger fordert; sie tragen dazu bei, das Vertrauen der Sozialpartner, der Vertreter der organisierten Zivilgesellschaft und der Bürger im Allgemeinen in das europäische Aufbauwerk zu stärken.“ Erklärung von Helsinki.
Quelle: http://europa.eu.int/futurum/documents/other/oth231101_de.htm

positive Erfahrungen zu ermöglichen. Eine besonders treffende und gleichzeitig besonders anspruchsvolle Möglichkeit, diesem Auftrag zeitgemäß nachzukommen, sind internationale Begegnungen mit Jugendlichen aus anderen Ländern, sowie Projekte und Maßnahmen, in denen die Nutzung der Neuen Medien ein wichtiger Bestandteil ist. SozialarbeiterInnen haben aber auch ein eigenes Interesse an diesen besonderen Lernfeldern, beruflich und persönlich, im Sinne des lebenslangen Lernens. Sie ermöglichen sowohl die fachliche Weiterqualifizierung durch den Austausch guter Praktiken mit SozialarbeiterInnen aus anderen Ländern als auch die Verbesserung eigener Schlüsselqualifikationen, wie sprachliche, interkulturelle und Medienkompetenzen. Da die Aufgabe von SozialarbeiterInnen sowohl auf die Verbesserung von individuellen Lebenssituationen als auch auf die Verbesserung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ausgerichtet ist, haben sie außerdem Interesse an einer aktiven Mitwirkung in der Gestaltung nationaler und europäischer Jugend- und Sozialpolitik.[3]

Strategien zur Beteiligung von SozialarbeiterInnen:
SozialarbeiterInnen müssen in Diskussionen eingebunden werden, die ihnen einen direkten Austausch von Praktiken, Methoden und Konzepten in der Arbeit mit benachteiligten und ausgegrenzten Jugendlichen ermöglichen. Methoden können auch direkt über Y.E.S. FORUM angeboten werden bzw. Hilfen und Unterstützung für deren Implementation. Außerdem dient die Dialog-Plattform für die Entwicklung und den Austausch innerhalb von gemeinsamen Projekten, in die auch Jugendliche gezielt einbezogen werden können. Zuletzt sind Beteiligungsmöglichkeiten, auch punktuelle, an übergreifenden Diskussionen anzubieten, die der Einflussnahme auf die einschlägigen Politiken dienen.

Fachleute, MultiplikatorInnen
Fachleute und MultiplikatorInnen sind AkteurInnen, die als Bindeglied zwischen SozialarbeiterInnen und EntscheidungsträgerInnen fungieren, da sie Entscheidungen vorbereiten, Mittel beschaffen, Konzepte entwickeln, forschend und evaluierend tätig sind. Sie transportieren Erfahrungen nach oben und Entscheidungen nach unten, bieten Schulungen und Fortbildungen an.

Interesse und Bedürfnisse von Fachleuten und MultiplikatorInnen
Fachleute und MultiplikatorInnen haben ein Interesse am Aufbau von dauerhaften partizipativen Dialogstrukturen sowie Interesse an Politikentwürfen und Förderstrategien aus anderen Ländern, um für die Entwicklung, Überarbeitung und Evaluation von Methoden, Praktiken und Politiken Impulse und Rückmeldungen zu erhalten. Um als Lobbyisten gegenüber EntscheidungsträgerInnen aufzutreten, benötigen sie Kommunikationsstrukturen, die ihre Arbeit demokratisch legitimieren und ihnen repräsentativen Status verleihen. Fachleute und MultiplikatorInnen sind an der Lösung sozialer Problemlagen interessiert und wollen deshalb aktiv an der Gestaltung der europäischen Jugend- und Sozialpolitik mitwirken.

Strategien zur Beteiligung von Fachleuten und MultiplikatorInnen:
Fachleute und MultiplikatorInnen müssen die Möglichkeit haben, die Dialog-Plattform zu nutzen, um sich gezielt gegenseitig über Konzepte, Politikstrategien und Finanzierungslinien auszutauschen, sowie um gemeinsame zukünftige Projekte und Aktivitäten zu entwickeln, vorzubereiten und durchzuführen. Auf Grund ihrer Interessen und Aufgaben haben viele die grundsätzliche Bereitschaft, verantwortliche Positionen im europäischen Netzwerk zu übernehmen. Dies gilt es zu fördern und zu nutzen.

EntscheidungsträgerInnen
Zur Zielgruppe der EntscheidungsträgerInnen gehören sowohl Personen, die mit Leitungsaufgaben innerhalb von Nichtregierungsorganisationen im Bereich der Jugendsozialarbeit betraut sind, als auch EntscheidungsträgerInnen legislativer und exekutiver öffentlicher Organe auf den verschiedenen Ebenen.

Interesse und Bedürfnisse von EntscheidungsträgerInnen
Auch bei ihnen kann von einem prinzipiellen Interesse am Austausch von Politikentwürfen und Förderstrategien zwischen verschiedenen Ländern ausgegangen werden. Als Legitimationsgrundlage ihrer eigenen Arbeit sind sie am Aufbau von dauerhaften und partizipativen Dialogstrukturen interessiert. Ihr Interesse besteht auch am direkten Kontakt mit Jugendlichen und deren Einbeziehung in Entscheidungen, sei es aus ernst gemeinten Absichten, Jugendliche zu beteiligen oder aber zur öffentlichkeitswirksamen Präsentation ihrer Arbeit. Der Austausch und Kontakt mit den verschiedenen AkteurInnen der Sozialpolitik über den nationalen Rahmen hinaus ist ihnen wichtig, um effizient und gezielt auf bestehende Probleme reagieren zu können. Im äußerst komplexen transnationalen Gefüge der Institutionen sind sie an der Entwicklung und dem Einsatz effizienter Entscheidungsverfahren interessiert.

Strategien zur Beteiligung von EntscheidungsträgerInnen:
Y.E.S. FORUM muss EntscheidungsträgerInnen den gezielten fachlichen Austausch mit anderen Zielgruppen, insbesondere aber auch KollegInnen in ähnlichen Positionen in anderen Ländern ermöglichen. Für die EntscheidungsträgerInnen wird von Bedeutung sein, dass Diskussionen auf europäischer Ebene in Diskussionen auf

[3] Dieser Rolle und Aufgabe wird durch die Definition von «Social Work» durch IFSW (International Federation of Social Workers) unterstrichen. SozialarbeiterInnen werden dort als „change agents in society“ bezeichnet. Quelle: http://www.ifsw.org

nationaler Ebene eingebunden sind bzw. rückgekoppelt werden. Sollen Entscheidungsprozesse über die Plattform laufen, müssen dafür klare Abläufe und Verfahren bereit stehen.

1.3 Verknüpfung der vier Zielgruppen auf unterschiedlichen Ebenen

Zu Beginn jeder Diskussion steht die Identifikation von gemeinsamen Zielen und Themen, also von Inhalten, über die kommuniziert werden soll. Die Diskussion wird gefördert, erleichtert bzw. häufig überhaupt erst in Gang gesetzt, wenn sich die DiskussionsteilnehmerInnen persönlich kennen. Es müssen also die realen und die virtuellen Kommunikationsprozesse miteinander gezielt verknüpft werden.

Diskussionsprozesse können

a. innerhalb von Zielgruppen geführt werden oder aber zielgruppenübergreifend sein und
b. auf unterschiedlichen Ebenen, lokal, regional und überregional (national und europäisch) durchgeführt werden.

Damit die Zielgruppen untereinander sowie zielgruppenübergreifend auf verschiedenen Ebenen in Kontakt kommen, muss klar sein, wie Abläufe gestaltet werden und welche Adressaten wann in welche Diskussionsprozesse eingebunden werden können oder müssen. Sind die DiskussionspartnerInnen heterogen in Bezug auf ihre Gruppenzugehörigkeit, Sprachkenntnisse, bevorzugten Artikulationsformen und ihrem fachlichem Grundwissen, muss sichergestellt werden, dass allen interessierten DiskussionspartnerInnen eine Beteiligung ermöglicht wird, durch geteilte Basisinformationen sowie geregelte Übersetzungs- und Entscheidungsverfahren. Die Schaffung der dafür notwendigen Voraussetzungen sowie die Durchführung dieser Prozesse wird von ÜbersetzerInnen, MediatorInnen und BeraterInnen bedarfsgerecht unterstützt.

Diskussionen können also innerhalb von einzelnen Zielgruppen stattfinden oder aber zielgruppenübergreifend sein. Y.E.S. FORUM als europäisches Netzwerk ist gleichzeitig so ausgelegt, dass Diskussionen quer über verschiedene Länder hinweg geführt werden können (horizontal), als auch vertikal innerhalb der einzelnen Länder.

In Anlehnung an die beschriebenen Interessen und Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen ist anzunehmen, dass sich diese auch unterschiedlich stark auf verschiedenen Ebenen in die Diskussionsprozesse und Aktivitäten einschalten. Wir gehen davon aus, dass Jugendliche und SozialarbeiterInnen eher auf lokalen und regionalen Ebenen in kontinuierliche Diskussionsprozesse involviert sind und Fachleute und EntscheidungsträgerInnen eher auf den überregionalen Ebenen.

Die Verknüpfung der verschiedenen Ebenen ermöglicht auch die Verbindung des „Bottom-Up“ und „Top-Down“–Ansatzes. Initiativen können sowohl von oben wie von unten erfolgen. In dieser bewussten Mischung aus Autonomie und Verknüpfung der verschiedenen Ebenen und Zielgruppen liegen die besonderen Potentiale von Y.E.S. FORUM. Durch die im nächsten Abschnitt erklärte Organisationsstruktur wird die Vernetzung unterschiedlicher Diskussionsprozesse und AkteurInnen mit unterschiedlichen Interessen, Rollen und Aufgaben gefördert.

	Jugendliche	SozialarbeiterInnen	Fachleute und EntscheidungsträgerInnen[4]
Überregional			
Regional			
Lokal			

Abbildung 1: Schwerpunkte in der Nutzung von Kommunikationsebenen durch die unterschiedlichen Zielgruppen

1.4 Entwicklung der Strukturorganisation Y.E.S. FORUM

1.4.1 Erwartungen, Ansprüche und Anforderungen an Y.E.S. FORUM:

Die wichtigste Anforderung und Herausforderung an Y.E.S. FORUM ist es, europäischer Akteur zu sein. Dies bedeutet eine dauerhafte Präsenz auf europäischer Ebene über vielfältige Kontakte zu Politik, Verwaltung, Lobbyisten. Nach außen muss Y.E.S. FORUM geschlossen auftreten und deshalb nach innen über demokratische Strukturen verfügen, um gemeinsame Positionen zu erlangen. Das Potential dafür ist aus der Verknüpfung unterschiedlicher Ebenen und Zielgruppen, wie oben beschrieben, angelegt.

[4] Fachleute/MultiplikatorInnen und EntscheidungsträgerInnen sind hier zusammengefasst, da auf Grund ihrer ähnlichen Interessenlage eine schwerpunktmäßige Nutzung von Kommunikationsebenen unterstellt wird.

Trotz der notwendigen Geschlossenheit nach außen muss Y.E.S. FORUM die Vielfalt seiner Mitglieder widerspiegeln und in den jeweiligen Ländern präsent und attraktiv sein. Besonderes Gewicht soll Y.E.S. FORUM durch die Verbindung von Basisbezug, praktischer Arbeit und seiner Ausrichtung als Interessenvertretung erlangen.

1.4.2 Bisherige transnationale Formen der Zusammenarbeit im Bereich der Jugendsozialarbeit

Für eine Verbindung von lokaler Arbeit, transnationalen Pilotprojekten und europäischer Interessenvertretung bedarf es gewisser Strukturen und Verknüpfungen von unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit. Eine Analyse der bisherigen Formen der Zusammenarbeit im Bereich der Jugendsozialarbeit in Europa ergeben zwar ein buntes und vielfältiges Bild, aber es wird offensichtlich, dass es an Transparenz, Systematik und Strategien bisher sehr mangelt.

Die wohl bekanntesten und häufigsten Formen der transnationalen Zusammenarbeit sind

– die **zeitlich befristete Zusammenarbeit von ausgewählten Akteuren** zur Erreichung gemeinsamer Ziele (transnationale Projektarbeit)
– die **punktuelle Begegnung zum inhaltlichen Austausch** von Methoden, Themen und Politiken der Jugendsozialarbeit in Europa im Rahmen von Konferenzen, Seminaren, Workshops und Trainings.
– der **dauerhafte Zusammenschluß von homogenen Partnern** (meistens SozialarbeiterInnen) in beruflichen Netzwerken, z.B. zur Entwicklung gemeinsamer Standards.

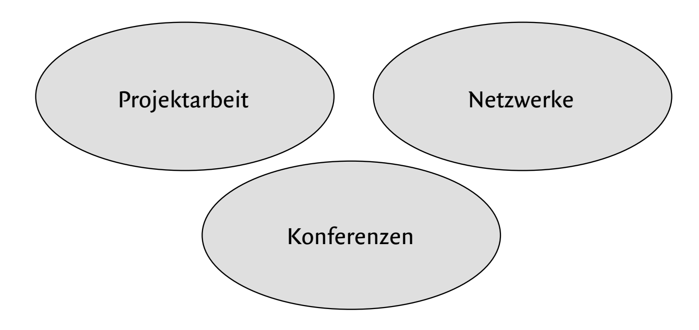


Abbildung 2: Ausgangslage: Bisherige Formen der Zusammenarbeit in Europa

Bei der Analyse dieser Formen der Zusammenarbeit im Bereich der Jugendsozialarbeit in Europa kann zwar von einer Vielzahl von Aktivitäten und Kontakten ausgegangen werden, die allerdings zu wenig miteinander in Beziehung stehen und deshalb keine Breitenwirkung und Nachhaltigkeit erzielen können.

Transnationale Projektarbeit: Innovative und progressive Projektergebnisse verpuffen oft nach Ablauf der Projektdauer, da zu deren Umsetzung, Weiterentwicklung und Verbreitung die finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen fehlen bzw. es während der Projektlaufzeit versäumt wurde, sowohl interne als auch öffentlich zugängliche Ablagesysteme für Dokumente, Vorlagen und Protokolle zu schaffen. Synergien zwischen verwandten Projekten finden in der Regel nicht statt, da dafür die notwendigen Kontakt- und Umsetzungsmöglichkeiten fehlen.

Internationale Konferenzen und Treffen: Sowohl auf nationaler wie auf internationaler Ebene gibt es eine Vielzahl von Konferenzen, Treffen, Seminaren und Fortbildungen im Bereich der Jugendsozialarbeit. Diese Begegnungen sind jedoch naturgemäß punktuell. Hier können zwar durchaus intensive Kontakte zwischen einzelnen AkteurInnen entstehen. Sie bleiben jedoch genauso unverbindlich, wie die inhaltlichen Diskussionen, Anregungen und Ergebnisse. Die Umsetzung der neu gewonnenen Erkenntnisse und die Weiterführung der Kontakte ist eher selten, da die alltäglichen Anforderungen vor Ort dem häufig entgegenstehen. Zufällige Wiederbegegnungen auf späteren Veranstaltungen genügen in der Regel nicht, um vertiefte Austausch- und Kooperationsbeziehungen zu schaffen. Außerdem gilt auch hier, dass zu wenig Synergieeffekte zwischen den unterschiedlichen nationalen und europäischen Veranstaltungen hergestellt werden, da dafür die notwendigen strukturellen Voraussetzungen fehlen.

Transnationale Netzwerke: Netzwerke entstehen aus dem Interesse von AkteurInnen, sich längerfristig aufgrund ähnlicher Interessenlagen zu verbinden. Im Bereich der Jugendsozialarbeit gibt es solche transnationalen Netzwerken, die oft im Rahmen von Projekten entstanden sind bzw. sich an europäischen Programmen orientieren. Sie sind jedoch nicht ausschließlich auf benachteiligte Jugendliche und den Bereich der Jugendsozialarbeit ausgerichtet sondern sind auch im Bereich der Jugendarbeit und Jugendkulturarbeit aktiv. Die Aktivitäten starten oft ehrgeizig, erlahmen aber wenn durch Ablauf von Projektförderungen zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen fehlen bzw. durch die räumlichen Entfernungen, unterschiedlichen Kulturen und verschiedenen Sprachen der intensiven Netzwerkarbeit Grenzen gesetzt sind. Die häufigste Variante besteht in der Gründung eines Vereins in einem der Mitgliedsländer und der Einrichtung eines kleinen, relativ autonomen europäischen Sekretariats. Mitgliederversammlungen können aus Kosten- und Zeitgründen nur selten – ein- bis zweimal im Jahr - durchgeführt werden. Während der restlichen Zeit verläuft die Kommunikation im wesentlichen sternförmig vom Sekretariat aus, z.B. über Newsletters. Eine kurzfristige Mobilisierung der Mitglieder für gezielte Aktionen und demo-

kratisch legitimierte konzertierte Stellungnahmen in aktuellen Angelegenheiten ist so kaum möglich. Es fehlen also gefestigte und dauerhafte und damit effektive Kommunikationsstrukturen sowie die gezielte Einbindung von Akteuren aus anderen Bereichen, wie Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft.

Resumee:
Nach Analyse der bisherigen Formen der Zusammenarbeit ist festzustellen, dass es zwar durchaus immer vielfältige transnationale Aktivitäten und Kontakte gibt. Sie sind allerdings in der Regel zeitlich und in ihrer Reichweite begrenzt, sowie von variierenden AkteurInnen und Strukturen getragen. In der Regel wird eine Zusammenarbeit nur zwischen gleichgesinnten AkteurInnen angestrebt und unterhalten. Ein Überblick über die bereits existierenden Aktivitäten und Beziehungen ist unmöglich und damit auch ihre strategische Verknüpfung und Erweiterung. Was also fehlt, ist eine möglichst breit angelegte und nachhaltige Verknüpfung verschiedener AkteurInnen, Ebenen und Formen der Zusammenarbeit.

Zielvorstellungen:
Möglich würde eine solche Verknüpfung und strategische Entwicklung durch die Etablierung dauerhafter Strukturen der Organisation, Information und Kommunikation unter Nutzung des Potenzials der neuen Technologien. Die Nachhaltigkeit wird durch ein effektives Wissensmanagement erreicht, also die Entwicklung, Sammlung, Speicherung und Verbreitung von Wissen und Erfahrungen in einem größeren Kreis von interessierten Personen und Organisationen.

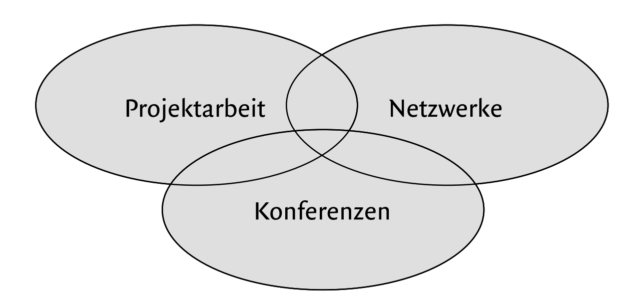


Abbildung 3: Zielvorstellung: Nachhaltige Verknüpfung verschiedener Formen der Zusammenarbeit

1.4.3 Aufbau von Y.E.S. FORUM: Y.E.S. Projekte, Y.E.S. Gemeinschaft, Y.E.S. EWIV

Wie formuliert, sollen für die Jugendsozialarbeit in Europa durch eine synergetische Verknüpfung bestehender Formen der Zusammenarbeit dauerhafte Informations-, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen geschaffen werden:

- um innovative Ideen und Projekte zu entwickeln, umzusetzen und sich gegenseitig dabei zu unterstützen.
- um Erfahrungen, gute Praktiken und vorbildhafte Lösungs-Modelle grenzüberschreitend zu transferieren und damit Entwicklungsaufwand und unnötige Fehler zu vermeiden, sowie die Qualität der Angebote zu steigern.
- um gemeinsam europäisch zu denken und zu arbeiten und damit sowohl zur persönlichen Weiterqualifizierung als auch zum Zusammenwachsen von Europa beizutragen.
- um die Interessen von benachteiligten Jugendlichen auf allen Ebenen besser und demokratisch legitimiert vertreten zu können.

Erweiterung der bestehenden Formen der transnationalen Projektarbeit: Y.E.S. Projekte:
Geografisch verteilten Arbeitsgruppen im Rahmen von transnationalen Projekten wird durch geschlossene virtuelle Räume für das Wissens- und Projektmanagement eine zeitgemäße, effektive und mehrsprachenfähige Infrastruktur zur Verfügung gestellt (vgl. Abbildung 4). Diese Umgebung kann ebenfalls zum Austausch mit anderen Projekten und zur öffentlichen Projektpräsentation genutzt werden. Inhaltliche Ergebnisse und Erfahrungen der Durchführung einzelner Projekte werden gesammelt und allen zugänglich gemacht. Außerdem ergibt sich dadurch ein Pool von erfahrenen Partnern für zukünftige Projekte.

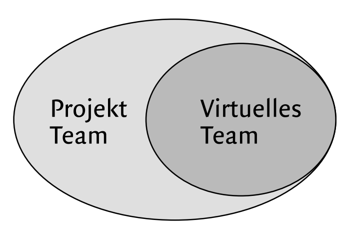


Abbildung 4: Y.E.S. Projekte mit virtuellem Projektraum

Erweiterung der bestehenden Formen von nationalen und internationalen Konferenzen: Y.E.S. Gemeinschaft:
Abgesehen von Begegnungen auf vereinzelten Konferenzen ist es bekanntlich schwierig, mit Fachleuten im europäischen Raum (dauerhaft) in Kontakt zu kommen, um inhaltliche Themen der Jugendsozialarbeit zu diskutieren. Hohe Reise- und Koordinationskosten und ein hoher Zeitaufwand stehen dem entgegen. Deswegen werden virtuelle Räume als dauerhaftes Bindeglied und Treffpunkte angeboten. Sie dienen der Vorbereitung, Begleitung, Nachbereitung und Überbrückung von Treffen und Projekten. Sie bieten außerdem jenen kompetenten und interessierten Personen Zugang zu Diskussionen, die sonst aufgrund der finanziellen und zeitlichen Aufwendungen davon ausgeschlossen wären. Die virtuelle Dialog-Plattform dient auch als Bindeglied zwischen verschiedenen Veranstaltungen. Erfahrungen, Informations-Ressourcen und Diskussionsergebnisse sind hier gebündelt zugänglich. Eine breite (virtuelle) Gemeinschaft der Jugendsozialarbeit ist Grundlage und Fundament für eine wirksame und repräsentative europäische Interessenvertretung benachteiligter Jugendlicher (vgl. Abbildung 5).

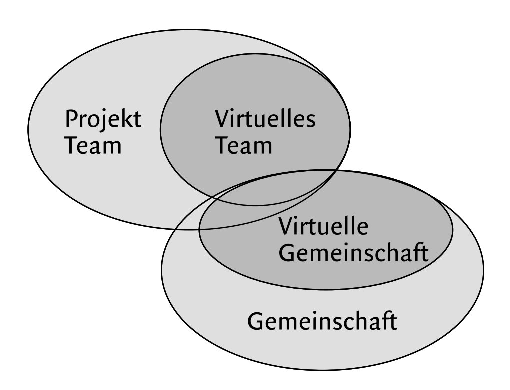


Abbildung 5: Y.E.S. Gemeinschaft für die projektübergreifende und projektunabhängige Vernetzung

Y.E.S. EWIV als neues Fundament und Rückgrat der bestehenden Formen transnationaler Kooperation:
Die europaweite Verknüpfung von Projekten, die Aufrechterhaltung der Gemeinschaft der Jugendsozialarbeit und das so entstehende Netzwerk werden durch die Schaffung einer Rechtsform und den damit verbrieften Ziel- und Zweckbestimmungen, Organen sowie Verfahrensabläufen institutionalisiert. Als eingetragene Organisationsform und juristische Person hat Y.E.S. EWIV vor allem die Aufgabe, alle wirtschaftlichen Tätigkeiten des Netzwerkes durchzuführen, also den Betrieb der virtuellen Räume, Erwirtschaftung der laufenden Netzwerkkosten, sowie Durchführung operativer und strategischer Projekte. Die institutionalisierten Kommunikationsverfahren und Entscheidungsabläufe ermöglichen aber auch gerade die repräsentative Bündelung und Vertretung der Interessen seiner Mitglieder. Die Organe der Y.E.S. EWIV und die MitarbeiterInnen der gemeinsamen Steuerungsgruppe, die in verschiedenen Ländern innerhalb der Y.E.S. EWIV Mitgliedsorganisationen arbeiten, sind über ein virtuelles Büro gekoppelt. Durch die Wahl der derzeit einzig auf europäischer Ebene existierenden Rechtsform „Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung" wird die europäische Ausrichtung des Netzwerkes unterstrichen. Gleichzeitig ermöglicht die EWIV die Wahl und den Wechsel des Sitz der Hauptgeschäftsstelle sowie die Eröffnung von Nebengeschäftsstellen. Ein Überhandnehmen nationaler Interessen im Land der Geschäftsstelle kann auf diese Weise verhindert werden. Eine wahrhaft europäische Struktur erhöht auch die Glaubwürdigkeit und die Identifikation der Mitglieder aus den verschiedenen Ländern.

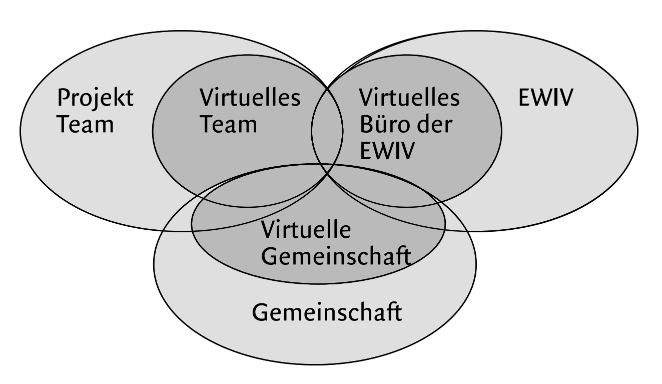


Abbildung 6: Y.E.S. EWIV als institutioneller Garant für die Y.E.S. Strukturen

Struktur von Y.E.S. FORUM – Schnittstellen - Synergien:
Die nun so miteinander in Verbindung gebrachten und verknüpften Formen der Zusammenarbeit auf nationaler und europäischer Ebene sind die Struktur und das Organisationsprinzip von Y.E.S. FORUM. Es entstehen Schnittstellen und Synergien: So können beispielsweise progressive und innovative Projektideen und –ergebnisse einen großen Bekanntheitsgrad erreichen, in die Gemeinschaft transportiert werden sowie von den Organen der politischen Interessensvertretung aufgegriffen werden. Der Austausch von Methoden in der Gemeinschaft oder zwischen Projekten mündet in neue Projektaktivitäten, die bei der Antragstellung und Auswahl von geeigneten Haushaltslinien wiederum von der politischen Interessenvertretung unterstützt werden indem diese auf die entsprechende Ausgestaltung von Programmen hinwirkt. Es erfolgt der gegenseitige Austausch sowie Anregungen und Initiativen von unten nach oben (bottom-up) sowie von oben nach unten (top-down).

Zusammenfassend:
Bisher:
– Es ist schwierig, mit anderen Personen im europäischen Raum in Kontakt zu kommen und insbesondere zu bleiben, um inhaltliche Themen der Jugendsozialarbeit zu diskutieren oder Projekte zu initiieren. Dabei entstehen hohe Reisekosten und ein hoher Zeitaufwand und viele Interessierte sind dadurch davon von vornherein ausgeschlossen.
– Die einzelnen Kommunikationskreise sind nicht dauerhaft miteinander verbunden - es gibt nur wenige und begrenzt wirksame Schnittstellen.
– Es fehlt an Transparenz und Multiplikationswirkung bei der Projektarbeit - es gibt keine zentrale Ablage für Schreiben, Dokumente und Publikationen. Nach Projektende verschwindet die Dokumentation häufig vor der interessierten Fachöffentlichkeit.

Neue virtuelle Formen der Zusammenarbeit als Ergänzung zum Bestehenden:
– Der virtuelle Raum ermöglicht den Kontakt und das Kennenlernen und den Austausch mit fachlich interessanten Personen unabhängig von deren Stellung und Standort.
– Diskussionen und Kooperationen können unabhängig von Zeit und Raum stattfinden.
– Es können dauerhafte Diskussionen geführt werden, die von allen eingesehen und verfolgt werden können.
– Es besteht ein Bindeglied für ProjektpartnerInnen und DiskussionspartnerInnen sowie Grundlagen für effektives Wissensmanagement.
– Es gibt einen gemeinsamen dauerhaft bestehenden Treffpunkt, der unterschiedlichen Interessen zugleich gerecht wird.

Resumee:

1) Synergien entstehen an den Schnittstellen der unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit. Die Schnittstellen entstehen durch Personen, die in unterschiedlichen Bereichen auf unterschiedlichen Ebenen gleichzeitig wirken. Sie besetzen wichtige Funktionen, da sie MittlerInnen, BotschafterInnen, Verbindunsgstelle, ÜbersetzerInnen zu den Personen außerhalb der Schnittstelle sind und damit die Entwicklung der Gesamtstruktur erst ermöglichen. Im weiteren Verlauf werden wir erläutern, welche Rollen, Funktionen und Aufgaben mit den Personen verknüpft sind, die diese Schnittstellen-Funktionen übernehmen (vgl. Stufen der Beteiligung).

2) Eine nachhaltige Vernetzung wird vor allem durch die gezielte Ergänzung der traditionellen Formen der Kooperation durch die Einrichtung von virtuellen Räumen geschaffen, die über eine einheitliche Plattform miteinander verknüpft sind.

3) Die gemeinsame Plattform ermöglicht die Unterstützung, Verstetigung und Sichtbarmachung von Verbindungen und Kommunikationsprozessen, die real und virtuell stattfinden.

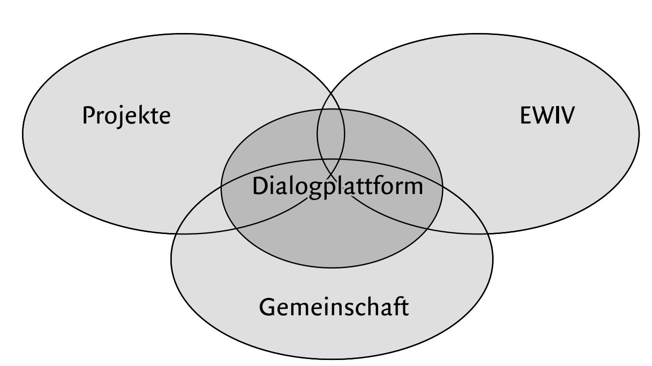


Abbildung 7: Treffpunkt und Bindeglied der verschiedenen Kooperationsformen: Die Dialogplattform

Das virtuelle Haus Y.E.S. Forum

Um den Aufbau der virtuellen Plattform zu veranschaulichen, kann auf das Hausmodell zurückgegriffen werden (vgl. Abbildung 8). Es gibt ein gläsernes Dach. Nicht registrierte BesucherInnen haben über die Internetadresse www.yes-forum.org Zugang zu dort öffentlich eingestellten Informationen. MitgliederInnen gelangen über die Eingabe von Benutzungsname und Passwort in den nichtöffentlichen oder geschlossenen Bereich von Y.E.S. Forum. Hier wiederum existieren verschiedene Räume und Bereiche, zu denen unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Interessen und Aufträgen Zugang haben. Wie schon am Modell der Kommunikationskreise erkennbar, gibt es Personen, die sich in verschiedenen Räumen aufhalten und deshalb als Schnittstelle und MultiplikatorInnen fungieren. Andere betreten das Haus selbst nicht, stehen aber mit Personen im Haus in Verbindung und nehmen so zumindest auch indirekt an der Diskussion teil. Gemeinsamer Treffpunkt für alle ist die Y.E.S. Gemeinschaft (Community) Damit die einzelnen Zimmer funktionieren, das heißt die Informationsverbreitung in ihnen sowie die Sitzungen und Treffen in diesen Zimmern geordnet und effektiv ablaufen, bedarf es einer Haus- und Sitzungsordnung und es braucht Personen, die Leitungsaufgaben übernehmen (vgl. die nächsten Kapitel).

www.yes-forum.org
Öffentlicher Bereich

Benutzername	Passwort
Y.E.S. Projekte europäisch/national	Y.E.S. Service
Y.E.S. Community europäisch/national	Y.E.S. EWIV

Abbildung 8: Das virtuelle Haus Y.E.S. FORUM

1.4.3 Die fünf Stufen der Beteiligung an Y.E.S. FORUM

Die Beteiligung im virtuellen Haus Y.E.S. FORUM kann nach fünf verschiedenen Stufen unterschieden werden (vgl. Abbildung 9). Die Rechte von Personen, Aufgaben und Verantwortungen nehmen von Stufe zu Stufe zu.

Stufe 1 – Öffentlich:

Level 1 umfasst alle interessierten AkteurInnen, die punktuell oder regelmäßig mit Y.E.S. FORUM über Konferenzen, Treffen, Seminare und/oder das Internetportal in Kontakt kommen. Sie gehören im engeren oder weiteren Sinne der Y.E.S. Gemeinschaft an, es besteht aber keine Kooperationsvereinbarung mit diesen Personen bzw. sie haben keine Nutzeridentitäten und damit Zugänge zum geschlossenen Bereich der virtuellen Plattform.

Der öffentliche Zugang zu Y.E.S. FORUM beinhaltet alle Informationen zu den Zielen und zur Struktur von Y.E.S. FORUM. Hier sind öffentliche Dokumente, Links und Informationen zu finden sowie die öffentliche Präsentation der Y.E.S. FORUM Projekte und die Übersicht über alle Partnerorganisationen.

Stufe 2 – Registriert:

Auf der zweiten Stufe befinden sich alle Organisationen und Personen, die mit Y.E.S. FORUM in verbindlicher Form involviert sind, als PartnerInnen von auf Y.E.S. FORUM verankerten Projekten und/oder als registrierte Mitglieder der virtuellen Gemeinschaft. Der Zutritt zum allgemeinen virtuellen Gemeinschaftsraum ermöglicht den Zugang zu dort eingestellten Informationen und der passiven oder aktiven Beteiligung an synchronen und asyn-

chronen Kommunikationen auf nationaler wie europäischer Ebene. Als Mitglieder von bestimmten Arbeits- oder Projektgruppen, die geschlossene virtuelle Räume nutzen, haben die Personen Zutritt zu diesen Räumen.
Registrierte NutzerInnen haben den Vorteil, die verschiedenen Funktionen der Plattform nutzen zu können. Dies umfasst die automatische Benachrichtigung per eMail über neue Beiträge. Organisationen und Personen, die sich auf der zweiten Stufe an Y.E.S. FORUM beteiligen, sind mit den allgemeinen Ziele von Y.E.S. FORUM einverstanden und unterstützen diese. Die Mitgliedschaft umfasst die Entrichtung der vereinbarten Mitgliedsbeiträge bzw. Gebühren für die Nutzungsidentität für die Plattform. Personen, die sich an virtuellen Diskussionen aktiv beteiligen, beachten die dort vereinbarten Verhaltensregeln (Netiquette). Es muss deren grundsätzliche Bereitschaft bestehen, sich mit den virtuellen Instrumenten vertraut zu machen. Personenbezogene Angaben sollten eingestellt und aktualisiert werden.
Es eröffnen sich eine Reihe von Vorteilen für registrierte NutzerInnen, wie die Nutzung der PartnerInnenbörse und damit der direkte Kontakt zu anderen NetzwerkpartnerInnen.

Stufe 3 – Verantwortlich:
Bezogen auf die virtuelle Plattform bedarf die Recherche, Aufbereitung und Einstellung von Informationen verantwortlicher und zuständiger Personen. Gleiches gilt für die virtuellen Diskussionsprozesse auf nationaler wie auf transnationaler Ebene. Moderatoren geben die Ziele der Diskussionsprozesse vor, moderieren die Durchführung und sind für Vor- wie Nachbereitung zuständig sowie die Bündelung von Ergebnissen. Unterräume und Projekträume brauchen Verantwortliche, die für die technische und inhaltliche Administration dieser Räume zuständig sind.
Bei der Durchführung von Face-to-Face-Treffen und größeren Konferenzen haben verantwortliche Personen ähnliche Aufgaben. Da die Übernahme von Aufgaben eine regelmäßige Präsenz erfordert und damit zeitliche und personelle Ressourcen bindet, haben Personen, die sich auf dieser Stufe an Y.E.S. FORUM beteiligen, einen klaren Arbeitsauftrag von einer der Mitgliedsorganisationen. Je nach Aufgabe, die übernommen wird, haben Personen gewisse Kompetenzen wie Fach-, Sprach-, Medien-, Recherche-, und Moderationskompetenzen vorzuweisen.

Stufe 4 - Koordinierend:
Auf der vierten Beteiligungsstufe sind alle koordinierenden Personen von Y.E.S. FORUM zu finden, so wie jene, die sie bei der Erfüllung dieser Aufgaben unterstützen. Es sind die AkteurInnen, die sich an den Schnittstellen aufhalten, die Kommunikationskreise miteinander verbinden sowie für einen Austausch zwischen nationalen und europäischen Räumen sorgen. Pro Land übernimmt eine Mitgliedsorganisation die Aufgabe der Nationalen Koordination, welche dann wiederum Personen mit der Ausführung dieser Aufgabe betreut, die Nationalen KoordinatorInnen. Zusammengeschlossen sind die Nationalen KoordinatorInnen in der Kerngruppe von Y.E.S. FORUM oder aber Y.E.S. TEAM genannt. Geleitet wird Y.E.S. TEAM vom Community Manager, welchem wiederum diese Aufgabe von Y.E.S. EWIV übertragen wird. Zur Gruppe der koordinierenden Personen gehören auch freie MitarbeiterInnen, die Beratungsfunktionen erfüllen, wie Prozess- und Netzwerkberatung sowie jene, die mit Übersetzungsaufträgen befasst sind.
Y.E.S. TEAM ist für alle zentralen inhaltlichen und strukturellen Entwicklungen des Netzwerkes und der virtuellen Plattform Y.E.S. FORUM verantwortlich. Nationale KoordinatorInnen sind für die Administration ihrer jeweiligen nationalen Bereiche zuständig und entscheiden über die Aufnahme von Organisationen sowie die Vergabe von Nutzungsidentitäten. Sie betreuen und beraten die Personen, die auf Stufe 3 agieren und stellen Kontakte auf nationaler wie europäischer Ebene zu anderen Organisationen und Institutionen her. Organisationen, die an der Übernahme der nationalen Koordination interessiert sind, übernehmen diese Aufgaben langfristig mit der Bereitschaft, die finanziellen und personellen Ressourcen dafür bereit zu stellen. Die koordinierenden Personen verfügen über entsprechende Kompetenzen, um diese Aufgaben auszuführen.

Stufe 5 – Vertretend:
Stufe 5 ist die institutionalisierte Form und damit der Rechtsträger von Y.E.S. FORUM in Form der Europäischen Wirtschaftlichen Interessenvereinigung. Die Y.E.S. EWIV besteht aus folgenden Organen: Mitgliederversammlung, Vorstand und Geschäftsführung. PartnerInnenorganisationen, die der EWIV beitreten, entrichten einen jährlichen Mitgliedsbeitrag und haben je nach Größe 2–4 Stimmen in der Mitgliederversammlung. Vorstand und Geschäftsführung werden von der Mitgliederversammlung eingesetzt. Die EWIV ist für die Erwirtschaftung und Unterhaltung der Y.E.S. FORUM Geschäftsstelle und der virtuellen Plattform verantwortlich und wickelt alle Rechtsgeschäfte des Netzwerkes ab. Die Geschäftsstelle umfasst neben dem Community Manager Personen für die Informationsrecherche und Projektbegleitung sowie Sachbearbeitung und Finanzverwaltung. Für freie MitarbeiterInnen, BeraterInnen, Fundraiser, DolmetscherInnen ist EWIV der Vertragspartner. Neben der Hauptgeschäftsstelle besteht die Möglichkeit weitere Nebengeschäftsstellen einzurichten. Für den laufenden Austausch und Entscheidungsprozesse werden die EWIV-MitarbeiterInnen die Plattform als virtuelles Büro benutzen. Die Mitgliederversammlung der EWIV trifft die inhaltlichen Richtungsentscheidungen sowie Entscheidungen über strategische Projekte, die der gezielten inhaltlichen und strukturellen Weiterentwicklung des Netzwerkes dienen sowie über operative Projekte, bei denen Y.E.S. EWIV selbst als Projektträger in Er-

scheinung tritt. Mitglieder der EWIV sollten Organisationen der Jugendsozialarbeit mit überregionalem Charakter sein, die an einer aktiven oder ideellen Förderung der Vereinigung interessiert sind. Y.E.S. EWIV garantiert die langfristige Kooperation sowie die Vertretung von Interessen auf nationaler wie europäischer Ebene. Mitglieder haben Stimmrecht auf der Mitgliederversammlung sowie Auskunftsrecht über laufende Geschäfte sowie Einblick in die Bücher.

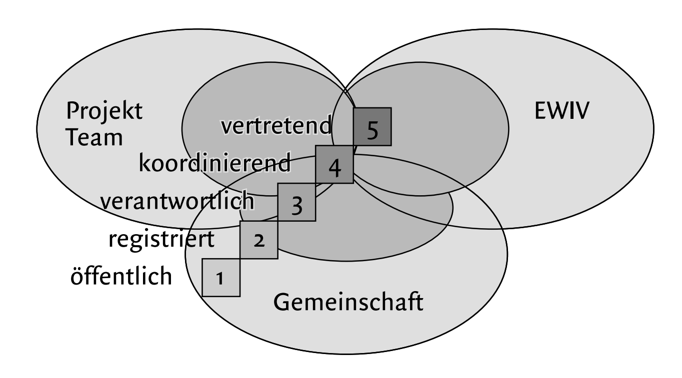


Abbildung 9: Die fünf Stufen der Beteiligung an Y.E.S. FORUM.

Resumee:
An jede Stufe der Beteiligung an Y.E.S. FORUM sind verschiedene Rechte, Verantwortlichkeiten, finanzielle und personelle Beiträge gebunden. Die Differenzierung nach verschiedenen Beteiligungsstufen soll interessierten Organisationen eine adäquate Form der Beteiligung ermöglichen, je nach ihren finanziellen und personellen Ressourcen. Jugendliche sollen auf allen Leveln beteiligt werden. Struktur und Aufbau von Y.E.S. FORUM spiegelt die zentrale Absicht des gesamten Netzwerkes wider: Wir wollen bereits bestehende Kooperationsformen miteinander in Verbindung bringen und sie durch neue Instrumente und Formen der Kommunikation ergänzen. Die virtuelle Plattform dient dabei als Kommunikationsinstrument und ist verbindendes Element. Sie überbrückt die face-to-face-Begegnungen, ermöglicht Synergien und die öffentliche Präsentation der Netzwerkaktivitäten.

1.4.4 Aufgaben und Rollen von verantwortlichen Personen

ModeratorInnen
Der Beginn einer Diskussion erfolgt durch die Moderatorin einer Newsgroup. Sie publiziert die Newsgroup, informiert die Community, eröffnet die Diskussion, lädt wichtige Diskutanten ein und schlägt eine Vorgehensweise vor.
Die Moderatorin teilt den Diskussionsverlauf in Abschnitte ein und fasst in regelmäßigen Abständen die Ergebnisse der Diskussion zusammen. Damit ist für alle der Diskussionsverlauf leicht zu überblicken. Außerdem werden missverständliche Auffassungen ausgeschlossen bzw. korrigiert, indem die Moderierende den BenutzerInnen die Möglichkeit gibt, zu den von ihr festgestellten Zwischenergebnissen Stellung zu nehmen. Bei schwacher Beteiligung ermuntert sie zu Beiträgen, bei Meinungsverschiedenheiten integriert sie.
Grundsätzlich hat die Moderatorin die Aufgabe, den Zeitpunkt zu wählen, an dem eine Diskussion abgeschlossen wird, da das gewünschte Ergebnis erreicht wurde oder aber andere Umstände eine zeitliche Begrenzung erfordern. Aber jede andere Teilnehmerin kann das Ende der Diskussion anregen. Ein von der Moderatorin festgestelltes Endergebnis der Diskussion gilt als Beschluss, wenn es von den DiskussionsteilnehmerInnen angenommen ist, und wird daraufhin publiziert.

Informationsrechercheure
Personen, die für die Recherche und Aufbereitung von Informationen in Form von elektronischen Dokumenten, Veröffentlichungen und Links zuständig sind, entscheiden je nach Umfang, Aktualität, Erscheinung, Thema, Sprachversion, Informationsgehalt über die Einstellung der Informationen auf der virtuellen Plattform in den jeweiligen nationalen wie europäischen Bereichen. Werden Informationen im europäischen Bereich eingestellt, werden diese mit einer englischen Kurzbeschreibung versehen. Für das Sammeln von Informationen unter Beteiligung anderer Community-Mitglieder kann der Rechercheur eine Newsgroup einrichten. Im europäischen Bereich werden Informationen anhand von Kategorien eingestellt, die von Y.E.S. TEAM (weiter-)entwickelt werden. Auf nationaler Ebene obliegt diese Aufgabe den nationalen KoordinatorInnen.

ProjektgruppenleiterInnen
koordinieren die Durchführung von Projekten. Sie nutzen für die interne und externe Informationsverbreitung die virtuelle Dialogplattform und moderieren die entsprechenden Diskussionsforen. Die Administration des virtuellen Projektgruppenraums obliegt ihrer Verantwortung sowie Auswahl und Einsatz der vorhanden Projektmanagement Tools.

1.4.5 Nationale KoordinatorInnen

Nationale KoordinatorInnen, die als Mitglied der Kerngruppe Y.E.S. TEAM die Schnittstelle sowohl zwischen nationalen wie europäischen Bereichen als auch zwischen Projekten der Gemeinschaft und der EWIV herstellen, haben folgende Aufgaben:
1. Leitung der nationalen Bereiche: Die Koordination der nationalen Plattform beinhaltet die inhaltliche und strukturelle Organisation der nationalen virtuellen Bereiche sowie die Leitung bzw. Delegation virtueller Diskussionsprozesse. Diskussionsthemen werden in Absprache mit den nationalen Partnern ausgewählt bzw. in Anlehnung an die europäischen Themen. Die nationalen KoordinatorInnen organisieren die nationalen Plattformtreffen.

2. Partnerkontakte und Öffentlichkeitsarbeit: Der nationale Koordinator ist für die Auswahl und Gewinnung von nationalen Partnern gemäß dem Anforderungsprofil von Y.E.S. FORUM verantwortlich. Er erläutert die Registrierungsprozesse für die virtuelle Plattform und leitet die Anzahl von neuen Nutzungsidentitäten an den Community Manager weiter. Er ist Ansprechpartner und Kontaktperson für alle an Y.E.S. FORUM interessierten Organisationen des jeweiligen Landes und stellt Kontakte zu öffentlichen Institutionen her.
3. Schnittstelle zum Europäischen Forum: Der nationale Koordinator dient als Verbindungsglied zwischen den nationalen Anliegen, Y.E.S. TEAM und den Y.E.S. EWIV – Organen. Relevante Diskussionen auf nationaler Ebene können als Anregung für Diskussionen auf europäischer Ebene gelten bzw. umgekehrt. Der nationale Koordinator sorgt für eine Beteiligung nationaler PartnerInnen an den europäischen Diskussionen. Die nationalen KoordinatorInnen bzw. ihre VertreterInnen unterstützen das Community Management bei der Pflege des europäischen Dokumenten- und Linkbereichs. Grundsätzlich vertritt der Nationale Koordinator die lokalen, regionalen und individuellen Partner auf europäischer Ebene und setzt sich für die Entwicklung von Beteiligungsmöglichkeiten von jungen Menschen ein.

1.4.6 Community Manager

Der Community Manager ist als Mitglied der EWIV-Geschäftsstelle der EWIV Geschäftsführung unterstellt. Er ist für die organisatorische und inhaltliche Administration der virtuellen Plattform sowie für die Koordination des Y.E.S. FORUM Netzwerkes verantwortlich.

1.4.7 Y.E.S. TEAM

Das Y.E.S. Team ist die Steuerungsgruppe der Community. Es besteht aus dem Community Management, den nationalen KoordinatorInnen, EWIV-VertreterInnen sowie BeraterInnen und ÜbersetzerInnen. Y.E.S. TEAM setzt, entwickelt und modifiziert gemeinsam bzw. arbeitsteilig Regeln und Kriterien der Kommunikationsprozesse, gibt Anregungen zur technischen Funktionalität sowie zum Design und zur Außendarstellung von Y.E.S. FORUM. In Absprache erfolgt die inhaltliche und organisatorische Planung von „Arbeitstreffen" der Kerngruppe bzw. regelmäßigen Y.E.S. Forum-Konferenzen. Projektpräsentation und Außendarstellung im europäischen Kontext gegenüber noch nicht an Y.E.S. Forum beteiligten Mitgliedsländern der EU bzw. zukünftigen Beitrittskandidaten. Kontakte mit Institutionen auf nationaler und europäischer Ebene werden vom Y.E.S. Team in Absprache mit der Geschäftsführung von Y.E.S. EWIV wahrgenommen.

1.4.8 Nationale PartnerInnenorganisationen

Organisationen, die in ihrem Land als nationale PartnerInnen Y.E.S. FORUM beitreten, entscheiden je nach Anzahl von MitarbeiterInnen, die Aufgaben in Bezug auf Y.E.S. FORUM übernehmen, über die Anzahl von Nutzungsidentitäten für die virtuelle Plattform. Sie beteiligen sich regelmäßig an den nationalen Diskussionsforen und nehmen in Absprache mit den nationalen KoordinatorInnen an europäischen Diskussionen teil. Außerdem beteiligen sie sich an der Einstellung und Übermittlung von interessanten und relevanten Informationen. Sie präsentieren Y.E.S. FORUM innerhalb der eigenen Organisation und gegenüber ihren nationalen PartnerInnen sowie bei entsprechenden Kontakten auch auf europäischer Ebene. Entsprechend den allgemeinen Zielsetzungen von Y.E.S. FORUM ist ihr Ziel die Heranführung von Jugendlichen an die Diskussionsprozesse.
Die Mitgliedsorganisationen stellen ein Organisationsprofil zur Verfügung und aktualisieren jenes bei Veränderungen.

1.5 Auswahlkriterien und Anforderungsprofil an Y.E.S. FORUM -Partnerorganisationen

Um Y.E.S. FORUM zu einem schlagkräftigen Instrument der Lobbyarbeit für benachteiligte Jugendliche gegenüber europäischen Institutionen zu machen, soll ein europäisches Netzwerk über folgende Struktur verfügen: Idealerweise ist jeder Mitgliedsstaat bzw. jede Nationale Plattform mit Organisationen aller Handlungsfelder der Jugendsozialarbeit vertreten. Dabei sind sowohl lokale wie regionale als auch nationale private und öffentliche Organisationen und AkteurInnen vertreten und über die virtuelle Dialogplattform miteinander verbunden. Für die Aufnahme von Organisationen, die die nationale Koordination übernehmen, gelten eine Reihe von besonderen Anforderungen, die die jeweiligen Organisationen und Personen zentraler Funktionen innerhalb des Y.E.S. FORUM Netzwerkes wahrnehmen. Die Kriterien, die bei der Aufnahme von neuen PartnerInnen als Nationale Koordinatoren angewandt werden, untergliedern sich wie folgt:

A. Inhaltliche Kriterien
1. Zielgruppe und Handlungsfelder

B. Strukturelle Kriterien
2. Basisbezug
3. Vernetzung
4. Politische Vertretungsfunktion

C. Sonstige Kriterien
5. formaler Status
6. Erfahrungen
7. Europäische Ausrichtung

A. Inhaltliche Kriterien
1. Das Hauptarbeitsfeld der Organisation besteht in der Arbeit mit und für junge Menschen, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind (Vgl. Kapital 3.5)

B. Strukturelle Kriterien
2. Basisbezug: Die Organisation ist mit regionalen und lokalen Trägern verknüpft. Die Verbundenheit mit der Basis ist wichtig, um als ProjektpartnerIn in Frage zu kommen und um die vertikale Vernetzung aller Ebenen zu ermöglichen.

3. Vernetzung: Neben dem Durchgriff auf die Basis ist die Organisation auch auf nationaler Ebene, zumindest aber in mehreren Regionen tätig. Die Vernetzung in regionale und föderale Strukturen ist wichtig, um die Interessen der Basis bündeln zu können und somit nach außen vertreten zu können.

4. Politische Vertretungsfunktion: Ziel der Organisation ist die Wahrnehmung von politischer Interessenvertretung. Um diese zu gewährleisten, ist eine ReferentInnenebene neben dem pädagogischen Fachpersonal vorhanden. Um die Lobbyarbeit effektiv wahrnehmen zu können, ist die Delegationsfähigkeit nach oben und unten durch das Vorhandensein der föderalen, regionalen und lokalen Ebene gewährleistet. Pragmatisch gesehen, werden Erkenntnisse aus der Praxis verwertet und in neue Programme und Modelle umgesetzt.

C. Sonstige Kriterien
5. Formaler Status: Bei der Organisation handelt es sich um eine NGO, die als Bildungsträger, Träger der Jugendhilfe und/oder gemeinnütziger Verein offiziell anerkannt ist.

6. Erfahrungen: Die Organisation verfügt über Erfahrungen in der interkulturellen bzw. transnationalen Zusammenarbeit bzw. über die notwendige Offenheit, eine solche Zusammenarbeit einzugehen.

7. Europäische Ausrichtung: Die Organisation steht dem europäischen Gedanken und der Zusammenarbeit auf europäischer Ebene positiv gegenüber und unterstützt die Gründung einer institutionalisierten europäischen Kooperationsform.

1.6 Instrumente (virtueller) Kommunikation: Vorteile, Nachteile, Einsatzstrategien

1.6.1 Welche Mittel der virtuellen Kommunikation gibt es?

Als virtuelle Kommunikation wollen wir jegliche technisch vermittelte Kommunikation bezeichnen. Sie wird dann eingesetzt, wenn direkte Kommunikation zur gleichen Zeit im gleichen Raum nicht möglich, zu aufwändig oder aber weniger effektiv ist.
Einige der dafür verwendeten technischen Mittel sind altbekannt und weit verbreitet (Telefon, Brief, Fax, e-mail). Andere sind gerade im sozialen Sektor erst bei wenigen Personen in die alltägliche Arbeitspraxis integriert (Newsgroups, Chats, Document Upload/Online Publishing), obwohl sie mit der Standardausstattung der üblichen Endgeräte (Telefon und PC mit einfachem Internet-Anschluss) genutzt werden können. Zuletzt gibt es Mittel, die erst eingesetzt werden können, wenn Voraussetzungen erfüllt sind, die
- in Bezug auf Hardware-Ausstattung oder Bandbreite der Internet-Anbindung noch nicht als Standard vorausgesetzt werden können (Videokonferenzen, Application Sharing),
- die ein intensives Online-Nutzungsverhalten voraussetzen (Instant Messaging),
- oder die die serverseitige Implementierung fortgeschrittener Funktionen benötigen (News-, Kommentierungs- und Benachrichtigungsfunktionen).

Eine Übersicht über diese drei Stufen findet sich in Tabelle 1.

bekannte Mittel	Face-to-Face	Telefon	e-mail	Fax	Brief
neue getestete Mittel	Chat	Telefon-konferenz	News-group	document upload/online publishing	What's new
weitere Instrumente	Who's online/ Instant messaging	Video-konferenz	Notiz/ Kommen-tar	Whiteboard/ application sharing	Benach-richtigung

Tabelle 1: Mittel der virtuellen Kommunikation und Kooperation

1.6.2 Verschiedene Möglichkeiten der Unterscheidung und Klassifizierung von virtuellen Kommunikationsmitteln:

1. **einseitig** (z.B. TV, Radio, Massenmailings, Online-Publikationen ohne Feedback-Möglichkeit) oder
wechselseitig (Telefon, Videokonferenz, chat, newsgroup sowie Online-Publikationen mit integrierten Kommentierungs- oder Diskussionsmöglichkeiten).
Auf die Einbeziehung einseitiger Massenkommunikation ohne Rückkanal haben wir ganz verzichtet, weil für eine Dialogplattform die verschiedenen interaktiven Kommunikationsmittel ganz klar im Zentrum stehen müssen.

2. **one-to-one** (wie bei der Standardnutzung von Telefon, Brief und e-mail)
one-to-many (wie bei mailings oder Online-Publikationen) oder

many-to-many (wie bei Telefonkonferenzen, chats und newsgroups).
Beim Aufbau der Dialogplattform haben wir uns insbesondere auf die Kommunikationsmittel konzentriert, die eine many-to-many-Kommunikation erlauben. Sie ergänzen die übliche one-to-one-Kommunikation (mit gelegentlicher one-to-many-Kommunikation) um die wesentliche Komponente des multilateralen Austauschs. Mittel und Methoden der many-to-many-Kommunikation ermöglichen die Überwindung der Beschränkung auf geringe Reichweite (2-3 Personen) oder einseitige Kontrolle (wie bei one-to-many).

3. **synchron** (Telefon, chat) oder
asynchron (e-mail, newsgroup, Online-Publikation).
Synchrone virtuelle Kommunikationsmittel setzen wie bei einem realen Treffen die gleichzeitige Kommunikationsbereitschaft voraus, ermöglichen jedoch eine geografische Verteilung der Kommunikationspartner. Asynchrone Mittel ermöglichen darüber hinaus auch zeitliche Flexibilität, reduzieren aber auf der anderen Seite die Interaktivität. Newsgroups als Mittel der asynchronen many-to-many-Kommunikation gehen sogar über die Möglichkeiten üblicher Meetings hinaus und erlauben kontinuierliche themenfokussierte Diskussionen von Personengruppen einer Größe, die sich gar nicht mehr produktiv in einem Raum versammeln könnten.

4. **mündlich** (Telefon, Telefonkonferenz, Audio-Newsgroups)
schriftsprachlich (e-mail, chat, newsgroup)
grafisch (Whiteboard) oder
multimedial (Präsentationen, Animationen).
Die mündliche Kommunikation ist sicherlich die natürlichste, spontanste und schnellste Form des Austauschs. Allerdings ist sie flüchtig und erreicht in der Live-Situation nur einen beschränkten Adressatenkreis. Selbst wenn sie aufgenommen wird kann sie als Konserve nur linear verarbeiten werden, während Texte (insbesondere als Hypertexte) in einer Auswahl und Reihenfolge verarbeitet werden können, die der Empfänger steuern kann. Schriftliche Kommunikation setzt in der Regel mehr Überlegung voraus und lässt sich mit einer ähnlichen Geschwindigkeit wie mündliche Kommunikation nur von den wenigen Personen produzieren, die extrem flink die Tastatur bedienen können. Multimediale Präsentationen sind recht aufwändig zu produzieren. Unprofessionell kombinierte Elemente und unnötige Effekte überfrachten sehr schnell die Adressaten. Wenn jedoch multimediales Material nach allen Regeln der Kunst aufbereitet ist, ist die Nutzung von mehreren Kanälen und von Veranschaulichungen Verständnis und Verständigung sehr förderlich. Eine Abwechslung von Präsentationsformen (Sprache, Bild, Diagramm) kann die Aufmerksamkeit und Motivation leichter aufrechterhalten und kommt Personen mit unterschiedlichen Präferenzen entgegen.

1.6.3 Überlegungen zum Einsatz neuer Kommunikationsmittel

Der Einsatz zusätzlicher virtueller Kommunikationsmittel macht die ohnehin bereits genutzten nicht etwa überflüssig. Newsgroups z.B. ersetzen weder e-mail noch Telefongespräche. Allerdings beschränkt sich bei einem systematischen Einsatz von newsgoups die Nutzung von e-mail auf die interne Kommunikation zwischen zwei bis drei Personen, und Telefonate können kürzer und effektiver werden, wenn asynchron bereits schriftliche Vorlagen erarbeitet wurden. Ein anderes Beispiel ist das elektronische Publizieren auf einer Internet-Plattform: natürlich verringert eine solche Praxis den Versand von Dokumenten beträchtlich, doch werden Verträge oder Flyer nach wie vor per Post verschickt. Die Nutzung des Faxgerätes geht bei vorhandenen, nicht digitalisierten Seiten schneller von der Hand als der Einsatz eines Scanners mit anschließendem Versand als e-mail-Attachment. Sollen mehrere Personen benachrichtigt werden, dann kehrt sich das Verhältnis jedoch schnell um, und für die Kommunikation zwischen vielen Personen ist schließlich die gezielte Nutzung der vielfältigen Funktionen einer integrierten Virtual Community Platform die beste Wahl.

Durch diese Beispiele wird deutlich, dass die vorhandenen Kommunikationsmittel nicht obsolet werden, wenn die Anzahl und Verschiedenheit von Kommunikationsmitteln zunimmt. Jedoch wird der Einsatzbereich deutlicher, in dem sie besonders vorteilhaft eingesetzt werden können. Die Vielfalt von Kommunikationsmitteln hat mit den Neuen Medien jedoch inzwischen eine Schwelle überschritten, die für die produktive Arbeit in Gruppen und Netzwerken eine grundsätzliche Planung der Kommunikationsinstrumente und -wege erfordert. Das bedeutet, dass zwischen den Beteiligten geregelt und vereinbart werden muss, von welchen Personenkreisen welche Kommunikationsmittel zu welchem Zeitpunkt für welchen Zweck genutzt werden sollen. In der transnationalen Zusammenarbeit umfasst diese Kommunikationsplanung auch die in einem bestimmten Zusammenhang möglichen oder zulässigen Sprachen (vgl. Kapitel 1.7).

Als Grundlage für die Kommunikationsplanung dienen die besonders geeigneten Einsatzbereiche der Kommunikationsmittel (vgl. Tabelle 2 und Abschnitt 2 dieses Kapitels). Natürlich können Kommunikationsmittel meist auch jenseits ihres Optimums verwendet werden. Doch ein Chat mit 30 Teilnehmern oder eine Newsgroup mit 2 Teilnehmern sind bei weitem nicht die effektivste Möglichkeit, um einen Kommunikationsfluss in Gang zu bekommen oder in Gang zu halten. Genauso ist die Wahrscheinlichkeit groß, viel Zeit zu verlieren, wenn versucht würde im Chat gemeinsam komplexe Probleme zu lösen oder in einer Newsgroup ein Brainstorming zu veranstalten. Newsgroups, in die von unaufmerksamen Nutzern häufig

themenfremde Beiträge eingestellt werden, sind dem Niedergang geweiht oder machen dem Moderator viel frustrierende Zusatzarbeit. Telefonkonferenzen überdehnen Zeit- und Kostenbudgets, wenn sie nicht moderiert werden oder wenn vergessen wurde, sie über andere Kommunikationswege vor- und nachzubereiten.

bisher getestete Mittel	Chat	Telefon-konferenz	Newsgroup	document upload/online publishing
Merkmale	4-10 Nutzer many-to-many synchron schriftlich	3-15 Nutzer many-to-many synchron mündlich	einheitliche Ablagestruktur, für große Nutzerzahlen geeignet	sofortige Verfügbarkeit, Reduzierung von Portokosten
Einsatz-zwecke	Brainstorming, Meinungsbild, einfache Koordinations-fragen	Problem- und Konfliktlösung, komplexe Koordinationsfragen	Schulungs-/Motivationsbedarf	Qualitäts- + Corporate Identity-management schwieriger

Tabelle 2: Merkmale und Einsatzzwecke der getesteten Instrumente

1.6.4 Welche Konsequenzen hat ihr Einsatz? Vor- und Nachteile neuer Kommunikationsmittel

Jedes verwendete Mittel der virtuellen Kommunikation bietet spezifische Vorteile, die auch manchmal Vorteile gegenüber der direkten Kommunikation umfassen. Gleichzeitig und untrennbar davon bringt es aber auch immer unvermeidbare Nachteile mit sich. Das ideale Kommunikationsmittel für alle Situationen und Verwendungszwecke gibt es nicht. Es gibt vielmehr charakteristische Profile, die einer bewussten und gezielten Auswahl der jeweils für einen Zweck geeignetsten Instrumente zugrunde gelegt werden können (für die Zusammenfassung bzgl. der von Y.E.S. FORUM getesteten Instrumente vgl. Tabelle 3).

1.6.4.1 Chat

Im Chat entsteht automatisch eine speicherbare Verlaufsdokumentation. Darin besteht in bestimmten Situationen ein Mehrwert gegenüber der flüchtigen direkten mündlichen Kommunikation. Sie ist eine praktische Grundlage für ein Protokoll der virtuellen Sitzung, kann ein solches aber nicht ersetzen. Ein nochmaliges Durchlesen des Chat-Verlaufs ermöglicht es auch zu erkennen, welche Themen zwar aufgekommen sind, aber nicht weiter diskutiert wurden. So lassen sich leicht Listen offener Themen erstellen, die das verbreitete Phänomen verhindern, dass in der Komplexität des Geschehens wichtige Punkte immer wieder untergehen. Allerdings ist der klassische Text-Chat langsamer, die Diskussionen bei mehreren Personen viel schwerer zu steuern, und Fehlinterpretationen von Mehrdeutigkeiten wahrscheinlicher, als dies in einer Gruppendiskussion zwischen Anwesenden der Fall wäre. Ein Chat erfordert dann eine sehr strikte Moderation, wenn er zweckorientiert und nicht nur zum Vergnügen stattfindet. Chats mit mehr als ca. 10 Personen sind kaum mehr produktiv zu bewältigen. Spontane Chats zwischen 2 oder 3 Personen könnten genauso gut oder besser als Telefongespräche stattfinden.

Im Chat sind die Personen im Vorteil, die schnell auf der Tastatur tippen können. Langsam tippende Personen und langsame Internet-Verbindungen führen dazu, dass alle anderen warten müssen (wenn eine feste Reaktionsreihenfolge vereinbart wurde), oder dass Reaktionen auf vorherige Beiträge auf dem Bildschirm nach neuen Beiträgen zu einem anderen Thema erscheinen (wenn keine feste Reihenfolge vereinbart wurde). Im letzten Fall ist die inhaltliche Zuordnung erschwert. Dies erfordert Regelungen, wie jedem Beitrag voranzustellen, auf wessen vorhergehenden Beitrag dies eine Reaktion ist, und das Ende eines Beitrags explizit zu markieren. Der Chat hat zuletzt noch den Vorteil, dass er auf einer Internetverbindung basiert und dadurch kostengünstiger ist als Telefongespräche.
Das Ablaufschema für Chats wird im nächsten Abschnitt besprochen.

1.6.4.2 Telefonkonferenzen

Telefonkonferenzen kommen der Situation einer Diskussion einer Präsenz-Gruppe näher als der Chat. Die fehlende visuelle Komponente und damit der Mangel an nonverbalen Signalen erschwert jedoch ebenfalls einen natürlichen Sprecherwechsel. Dadurch muss ebenfalls die Moderation stringenter sein. Außerdem entstehen bei der ISDN-Variante bedeutende Zusatzkosten. Sie ist aber aus Gründen der Verbindungsstabilität und –qualität und auch der Unabhängigkeit von einem PC gegenüber der IP-Telefonie zu bevorzugen, wenn, wie in unserem Fall, die Mehrzahl der Teilnehmer nur über eine Modem-Internetverbindung verfügt oder aber häufig auf Dienstreisen unterwegs ist. Telefonkonferenzen sollten immer sorgfältig vorbereitet, moderiert und dokumentiert werden. Dann wird diese Kommunikationsform von den TeilnehmerInnen in der Regel sofort als angenehm und nützlich empfunden. Sie ermöglicht das Besprechen von problematischen oder komplexen Sachverhalten in der Gruppe, wenn ein persönliches Treffen nicht organisiert oder finanziert werden kann. Telefonkonferenzen sind flexibler und damit praktischer als Videokonferenzen. Videokonferenzen benötigen zusätzliche Hardwareaustattung, die an vielen Stellen noch nicht vorhanden ist. Sie bringen auch nur

dann Vorteile durch die zusätzliche Bildübertragung, wenn nur zwei oder maximal drei Standorte zu vernetzen sind. Sitzen die TeilnehmerInnen an der Konferenz an mehr als drei verschiedenen Standorten, geht die Aufmerksamkeit, die für die Verarbeitung der wechselnden Bildinformationen in mehreren Bildschirmfenstern nötig ist, von der Beachtung der besprochenen Inhalte ab.

1.6.4.3 Newsgroups

Newsgroups haben klare Vorteile gegenüber e-mail-Versand von Nachrichten an multiple Adressaten. Sie erlauben eine eindeutige, nicht manipulierbare und sichere (serverseitige) Speicherung und Ablage. Bezugnahmen sind einfach und auch zeitlich stark versetzt noch problemlos möglich. Newsgroups können mit einer Benachrichtigungs-Funktion gekoppelt werden. Die Beiträge landen im e-mail-Postfach. Bei einer erweiterten Version, die für Y.E.S. FORUM ebenfalls zur Verfügung steht, kann auf diese Beiträge auch per e-mail reagiert werden, ohne die Newsgroup und darin dann den entsprechenden Beitrag aufsuchen zu müssen. Trotzdem werden diese Beiträge an der richtigen Stelle des Diskussionsverlaufs eingeordnet und können dann online im gesamten Diskussionszusammenhang eingesehen werden.

Die Nutzung von Newsgroups ist allerdings trotz aller technischen Erleichterungen auch auf ein Verständnis und die Einhaltung der grundlegenden Prinzipien durch die Teilnehmer angewiesen: die Auswahl der richtigen Newsgroup für eine Nachricht, die Platzierung von Nachrichten in den richtigen Threads, und die Wahl informativer und distinktiver Titel. Es hat sich gezeigt, dass auch eine gehörige Portion Motivation und sogar eine Umstellung der Arbeitsorganisation dazugehört, um sich an Newsgroups auch tatsächlich zu beteiligen. Es besteht die Tendenz, auf die scheinbar einfacheren, weil gewohnteren Mittel (z.B. Telefon oder e-mail) auszuweichen. Dabei werden dann unbemerkt deren Nachteile gegenüber Newsgroups in Kauf genommen, insbesondere die Unsichtbarkeit der Kommunikation für die nicht unmittelbar an ihr Beteiligten. Außerdem muss erst ein Verständnis dafür geweckt werden, dass die Beteiligung an Newsgroups wie jede andere Aktivität auch Arbeit ist, die Zeit braucht und in der individuellen Arbeitsplanung untergebracht werden muss. Ein anderer häufig beobachteter Effekt besteht darin, Newsgroups zwar gelegentlich zu besuchen, aber keine Kommentare darin zu hinterlassen. Wenn die Anzahl dieser passiven Nutzer im Verhältnis zu den aktiv Beitragenden groß ist, werden die aktiven Nutzer demotiviert und die Newsgroup läuft nicht an oder stirbt wieder ab. Gerade neue Nutzer verfolgen eine Diskussion verständlicherweise zunächst häufig lieber passiv.

Wir haben aus den bisherigen Erfahrungen mehrere Schlussfolgerungen gezogen. Zum einen ist eine Mindestanzahl von mehr als 10 Teilnehmern notwendig, die an einem spezifischen Thema interessiert sind (je mehr, desto besser). Darüber hinaus ist es wichtig, immer wieder darauf hinzuweisen, dass Kommunikation auch in der Newsgroup nur durch Austausch zustande kommt, d.h., dass es nötig ist, so oft wie möglich sichtbare Spuren der eigenen Anwesenheit zu hinterlassen. Wir empfehlen also allen Interessierten, nach dem Durchlesen eines Beitrags grundsätzlich wenigstens eine kurze Bemerkung zu schreiben (im Stil von „habe ich zur Kenntnis genommen“ / „stimme zu“ / „darüber werde ich nachdenken“ etc.). In Zukunft lässt sich dies durch ein Auswahlschema für Kurzbemerkungen vereinfachen, welches aber erst noch programmiert werden muss. Zuletzt sei darauf hingewiesen, dass kurze und lange, überlegte und spontane, fachlich-inhaltliche und humorvolle, auf ein gutes Kommunikationsklima abzielende Beiträge nicht nur alle gleichermaßen in Ordnung und willkommen sind, sondern für eine Entwicklung von virtueller Kommunikation gerade in einem transnationalen, multikulturellen Kontext notwendige und sich sinnvoll ergänzende Zutaten sind.

1.6.4.4 Online-Publishing

Wenn jeder Nutzer ohne Umwege Dokumente und Präsentationen online publizieren kann, dann steigt damit die Geschwindigkeit und die Reichweite ihrer Verbreitung deutlich an, wobei gleichzeitig auch noch die Versandkosten massiv reduziert werden können. Allerdings entstehen dadurch auch ganz neue Herausforderungen in punkto Qualitätsmanagement und Bewahrung der Kohärenz in der Außendarstellung. Sie können nicht mehr wie zuvor über spezialisiertes Personal (Fachleute für Öffentlichkeitsarbeit, Webdesigner etc.) allein garantiert werden, sondern die Verantwortung wächst nun allen aktiven Mitarbeitern zu. Konkret entsteht dadurch die Notwendigkeit, geeignete Autoren auszuwählen und ihnen entsprechende Rechte für bestimmte Bereiche der virtuellen Dialog-Plattform zu erteilen, Autorentools zur Verfügung zu stellen, verbindliche Vorlagen zu gestalten, über die Regelungen und Standards zu informieren, Einführungsschulungen durchzuführen und für Feedback bzgl. Stichproben von publizierten Dokumenten zu sorgen. Diese übergeordneten Aufgaben definieren ein neues Aufgabenfeld, für das eine oder mehrere dazu bestimmte Personen die Verantwortung übernehmen müssen. Geschieht dies nicht, so leidet im Netzwerk die Qualität der Arbeit und die Außenwirkung. Im transnationalen Kontext müssen auch Regelungen in Bezug auf Mehrsprachigkeit und Übersetzung gefunden werden (vgl. 1.7).

1.6.4.5 What’s New

Die sog. What’s New-Funktion macht die aufwändige Suche nach neuen Inhalten und Beiträgen auf der Dialogplattform überflüssig. Hier lässt sich auf einen Blick alles erfassen, was seit dem letzten Besuch dazu gekommen ist oder sich geändert hat. Bei reger Entwicklung und Beteiligung in einer Virtual Community müssen hier jedoch große Informationsmengen verarbeitet werden. Es kann dann

getestete Mittel	chat	Telefonkonferenz	newsgroup	document upload / online publishing	what's new
Vorteile	Verlaufs-dokumentation	PC-Unabhängigkeit, intuitive Nutzung	einheitliche Ablagestruktur, für große Nutzerzahlen geeignet	sofortige Verfügbarkeit, Reduzierung von Portokosten	Überblick, Suche entfällt
Nachteile	hoher Moderationsbedarf, Langsamkeit	hoher Moderationsbedarf, Zusatzkosten	Schulungs- / Motivationsbedarf	Qualitätsmanagement schwieriger	Informationsüberflutung

Tabelle 3: Vor- und Nachteile der getesteten Mittel der virtuellen Kommunikation und Kooperation

leicht ein Gefühl der Überforderung entstehen durch den Eindruck, all die neuen Informationen auch zur Kenntnis nehmen zu müssen. Dies läuft auf eine Reproduktion des allgemeinen Information Overload im Mikrokosmos der Virtual Community hinaus. Deswegen werden Themen bzw. Interessens-Kategorien eingeführt. Damit sind sozusagen Abonnements von Themen und dadurch ein automatisches Ausfiltern weniger relevanter Informationen möglich.

1.6.5 Wie können sie am besten genutzt werden?

Unabdingbare Grundlage für eine gezielte Nutzung von Instrumenten der virtuellen Information, Kommunikation und Kooperation sind bestimmte Organisationsprinzipien in der Virtual Community. Es müssen klare Rollen und Zuständigkeiten definiert sein und möglichst wenige, dafür aber möglichst feste Regeln etabliert werden (neben für die Community spezifischen Regeln auf alle Fälle die Netiquette). Dieser Punkt ist zentral, weil bei auftretenden Problemen sehr leicht die Tendenz dazu besteht, diese durch zusätzliche Regelungen zu lösen. Das führt jedoch meist nicht zum Ziel, weil in einer Virtual Community neue Regeln nur sinnvoll sind, wenn sie auch weitgehend angenommen und respektiert werden. Gerade in einer transnationalen Community ist dies jedoch aufgrund der kulturellen Unterschiede (vgl. 1.8) eher unwahrscheinlich. Wichtiger als der Ausbau von Regeln ist die Förderung der Bereitschaft aller Akteure, die Community durch ständiges Feedback in alle Richtungen im Sinne der allgemeinen Ziele und der Nutzerbedürfnisse Schritt für Schritt weiterzuentwickeln.

Für die beiden Instrumente Chat und Newsgroup wollen wir die entwickelte Ablauforganisation (vgl. Abbildung 10 und 11) und die Rollen darstellen (vgl. Tabelle 3).

Der Ablauf ist immer als ein geschlossener Kreislauf zu verstehen. Aus den Darstellungen wird auch ersichtlich, dass ein Kommunikationsinstrument und sein momentaner Einsatz nicht isoliert von seiner Einbettung in den Gesamtzusammenhang betrachtet werden darf. Die Vorbereitung eines Chats erfolgt z.B. in einer Newsgroup oder über ein Online-Formular für die Tagesordnung. Die notwendige Planung der Kommunikationswege im Netzwerk definiert also nicht nur Einsatzschwerpunkte und Ablauforganisation der einzelnen Kommunikationsinstrumente, sondern bettet sie in einen übergeordneten Zusammenhang ein. Das bedeutet, dass sie untereinander und mit den realen Treffen so kombiniert werden, dass ein „Kommunikationsteppich“ gewebt wird, d.h. insgesamt eine Verstetigung, Vertiefung und Verbreiterung des Austauschs im Netzwerk erreicht werden kann.

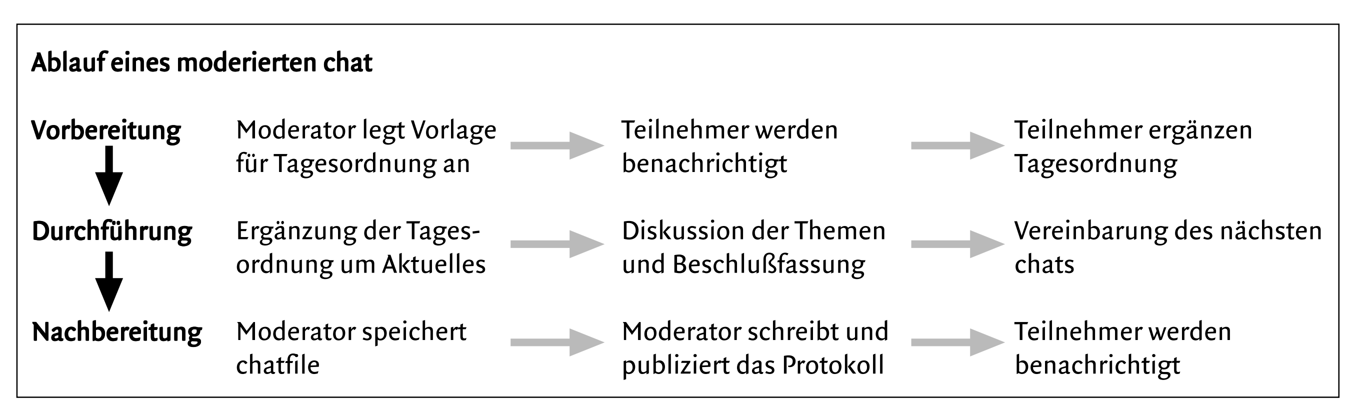


Abbildung 10: Ablauforganisation für moderierte Chat-Sitzungen

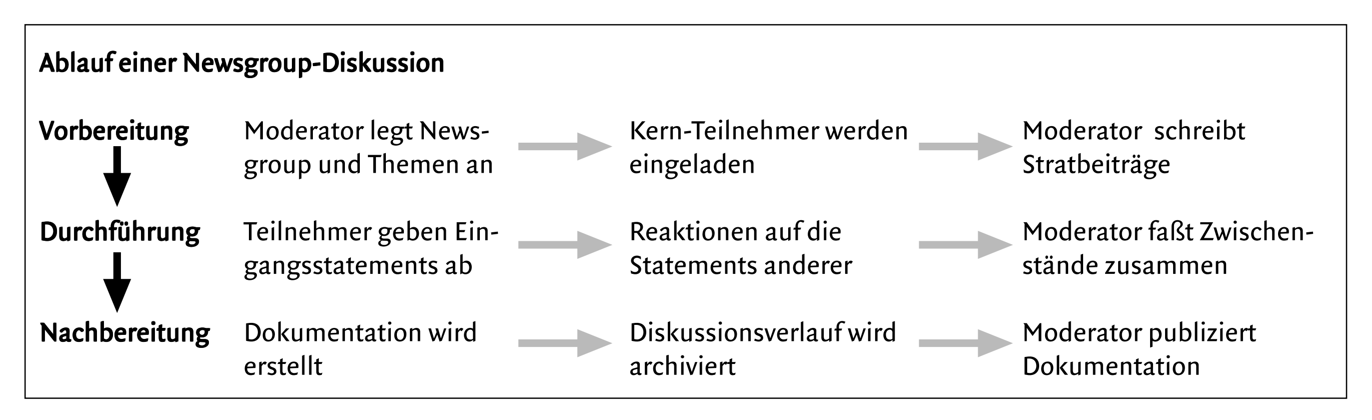


Abbildung 11: Ablauforganisation und Lebenszyklus zielorientierter Newsgroups

Als sinnvolle Koppelungen von Instrumenten haben sich erwiesen:
1. synchrone Kommunikation: Chat + Telefonkonferenz
Chat in dem Maße, wie der Preisvorteil und die Dokumentation wichtig ist, Telefonkonferenz in dem Maße, in dem intensive Diskussionen und Abstimmungsprozesse nötig sind, und beide in dem Maße, in dem aus Geld- oder Zeitgründen keine realen Treffen angesetzt werden können.
2. asynchrone Kommunikation: Newsgroup + e-mail
Newsgroup für die Diskussion von Themen zwischen mehreren oder vielen Personen, e-mail für Nachrichten zwischen zwei Personen, die für andere auch potenziell nicht von Belang sind.
3. Information: Online-Publikation + Kommentare / Diskussionen
Die Publikationen können durch Kommentare oder dokumentbezogene Newsgroups-Diskussionen angereichert werden. Der Autor der Publikation kann dazu in einer neuen Auflage der Publikation Stellung nehmen oder sie regelrecht einarbeiten. Eine andere Möglichkeit besteht bei offiziellen Dokumenten von externen Autoren. Sie können auf diese Weise in der Community diskutiert werden und es ist möglich, gemeinsame Stellungnahmen zu erarbeiten (z.B. zu Gesetzesvorhaben der EU-Sozialpolitik). Die Grenze zwischen Information in Form publizierter Dokumente und Kommunikation in Form flüchtiger Gespräche wird auf diese Weise fließend.

Diese synchronen, asynchronen und dokumentenbezogenen Kombinationen von Informations- und Kommunikationsinstrumenten sind wiederum untereinander und mit den realen Treffen zu verschränken. Bisher hat sich für die transnationale Kooperation im Rahmen von Y.E.S. FORUM das folgende Kommunikationsschema bewährt: zwischen den internationalen Treffen bzw. Konferenzen, die z.B. zwei bis drei mal im Jahr stattfinden, wird in etwa alle zwei Wochen ein chat durchgeführt und an seiner Stelle ca. alle 2 Monate eine Telefonkonferenz. Ein synchroner Austausch einer Gruppe von 5–15 Personen kann dadurch bei einer vernünftigen Kosten-Nutzen-Relation in recht regelmäßigen Abständen möglich gemacht werden. Bei diesen Gesprächen werden aktuelle Fragen der Projektorganisation und -durchführung besprochen und Entscheidungen getroffen. Zwischen den virtuellen und realen Meetings kommen kontinuierlich die themenzentrierten asynchronen Möglichkeiten der Kommunikation zum Tragen (Newsgroup und online publizierte Dokumente), und natürlich außerhalb der Dialogplattform, wie zuvor auch schon, individuelle e-mails und Telefonate (vgl. Tabelle 3).

getestete Mittel	**chat**	**Telefonkonferenz**	**newsgroup**	**document upload / online publishing**
Rollen	Moderator Teilnehmer	Moderator Teilnehmer	Moderator Experte Novize Lurker	Autor Kommentator Leser
Nutzungs-frequenz	ca. alle 2 Wochen	ca. alle 2 Monate	kontinuierlich mind. 1 mal pro Woche	nach Möglichkeit, Bedarf oder Vereinbarung

Tabelle 4: Szenario für die Kombination der getesteten Kommunikationsmittel

1.6.6 Schlussfolgerungen

1. Es gibt drei Vorbedingungen für den Erfolg virtueller Kommunikation in der transnationalen Zusammenarbeit: kompetente Nutzer, die über die grundlegenden Fähigkeiten zur Bedienung von Computern verfügen, eine geeignete technische Infrastruktur sowie eine wohlüberlegte Organisation und Kommunikationsplanung im Rahmen einer Kultur der Vielfalt.
2. Kein Kommunikationsmittel, ob traditionell oder neu,

kann alle Bedürfnisse gleichzeitig erfüllen. Alle Instrumente haben Vor- und Nachteile und müssen deshalb abhängig von den spezifischen Anforderungen ausgewählt und miteinander kombiniert werden.
3. Begegnungen von Mensch zu Mensch werden durch virtuelle Kommunikation nicht etwa ersetzt, sondern ermöglicht, vorbereitet, begleitet, dokumentiert, verlängert, vertieft und überbrückt.
In der Jugendsozialarbeit steht sowohl die Nutzung der neuen Kommunikationsmöglichkeiten als auch die europaweite Zusammenarbeit trotz ihrer jeweils unbestrittenen Vorteile noch am Anfang. Y.E.S. Forum bietet ein einmaliges Umfeld, um beides zugleich einzuüben und zu entwickeln. Diese neue Chance gilt es zu nutzen !

1.7 Sprachenpolitik von Y.E.S. FORUM

1.7.1 Problemaufriss

Die Zusammenarbeit auf europäischer Ebene und die Entwicklung eines europäischen Netzwerkes erfordert das Formulieren einer Sprachenpolitik, also entweder das Festschreiben einer Lingua Franca oder die Entwicklung einer sinnvollen Strategie für den Umgang mit der Mehrsprachigkeit.
Bevor bei der Entwicklung von Y.E.S. FORUM eine Lösung gewählt wurde, haben wir einige grundlegende Überlegungen angestellt. Die derzeitige Sprachenregelung innerhalb der europäischen Union, wonach in alle elf Amtssprachen übersetzt und gedolmetscht werden muss, kommt allein schon aus Kostengründen für die Zusammenarbeit im NGO-Bereich nicht in Frage. Auch innerhalb der Europäischen Institutionen gibt es Überlegungen, ob eine solche Sprachenregelung bei einer Erweiterung von derzeit 15 Mitgliedsstaaten auf bis zu 27 Mitgliedsstaaten und damit verbundenen zusätzlichen Amtssprachen noch praktikabel ist.
Doch selbst die derzeit 11 Amtsprachen stellen schon eine erhebliche Reduzierung dar, in Anbetracht der Vielzahl von Dialekten und Regionalsprachen, die es bereits innerhalb der jetzigen Europäischen Union gibt. Den Forderungen nach einer Lingua Franca und im besonderen der Lingua Franca Englisch vor allem aus Kostengründen, stehen die Forderungen zum Erhalt der sprachlichen Vielfalt und kulturellen Vielfalt in Europa gegenüber. Dieses Argument wird auch durch Erhebungen untermauert, die zeigen, dass kaum mehr als die Hälfte der EU-BürgerInnen überhaupt eine Fremdsprache spricht und nur ca. 40% Englisch beherrschen.[5] Auch wenn dieser Prozentsatz für professionell arbeitende Personen, die an internationaler Zusammenarbeit interessiert sind, sicher etwas höher angesetzt werden kann, so waren doch auch am Pilotprojekt zur Entwicklung der Y.E.S.-Strukturen annähernd repräsentativ auch monolinguale Personen beteiligt bzw. Personen, die englisch bereits für normale Unterhaltungen nicht genügend gut verstehen. Da dies schon in der Kerngruppe der Fall ist, gehen wir davon aus, dass auch das weitere Netzwerk von dieser Problematik betroffen ist.

[5] Quelle: http://www.oeaw.ac.at/shared/news/2001/press_inf_20010601.html

1.7.2 Grundüberlegungen beim Formulieren einer Sprachenpolitik

Um Themen fundiert zu diskutieren und sich nicht nur oberflächlich oder non-verbal zu verständigen, ist entweder eine gemeinsam genügend gut beherrschte Sprache Voraussetzung oder aber die Gewährleistung von Übersetzungen. Die gemeinsame Sprache kann für den einen Fremdsprache, für den anderen Muttersprache sein, oder für beide eine Fremdsprache. Unser erstes Augenmerk gilt nun der Festlegung von gemeinsamen Kommunikationssprachen und Regelungen, wann welche Sprache verwendet wird. Wir sind dabei folgenden Grundüberlegungen gefolgt:

(1) Es wird davon ausgegangen, dass verschiedene Modelle für den Umgang mit der europäischen Vielsprachigkeit entwickelt und genutzt werden können, die zwischen dem Monopolismus einer einzigen Lingua Franca und dem Marathon der Übersetzung von allen Ursprungs- in alle Zielsprachen liegen.
(2) Die Sprachenregelung muss für alle Akteure eine Arbeitsweise ermöglichen, die als bewältigbar erlebt wird, d.h., die nicht so beschwerlich ist, dass schon aus rein sprachlichen Gründen von einer Beteiligung Abstand genommen wird.
(3) Alle zentralen Informationen müssen die Zielgruppe möglichst zeitnah erreichen und von ihr mit maximal einem Zwischenschritt zur Kenntnis genommen werden können.
(4) Möglichst viele relevante Informationen sollen möglichst weiten Kreisen möglichst einfach zugänglich gemacht werden. Eine Übersetzung aller Informationen ist dazu weder nötig noch zu leisten.
(5) Bestehende aktive und passive Sprachkompetenzen der beteiligten Akteure sollen genutzt und ihre Erweiterung stimuliert werden. Erstrebenswertes Ziel für alle wäre wenigstens die gute aktive Beherrschung einer europäischen Fremdsprache und das passive Verstehen einer weiteren, wobei freigestellt bleibt, um welche Sprachen es sich handelt. Es wird realistischerweise davon ausgegangen, dass Bewohner kleinerer Länder im Durchschnitt stärker bereits in ihrem Alltag der Notwendigkeit ausgesetzt sind, Verkehrssprachen zu verstehen.
(6) Die begrenzt vorhandenen finanziellen Mittel für Übersetzer und Dolmetscher müssen ganz gezielt an den Informations- und Kommunikations-Engpässen eingesetzt werden.

(7) Es treten verschiedene Kommunikationssituationen auf: ein-, zwei- oder mehrsprachig, zu zweit, in der Kleingruppe, in der Großgruppe, einseitig oder wechselseitig. Sie sollten mit den verfügbaren Mitteln jeweils so gut es geht gestaltet werden, dabei aber immer in ihrem Zusammenhang gesehen und miteinander vernetzt werden.
(8) Sprache darf niemals ein Hindernis darstellen. Wo es sprachbedingte Hindernisse gibt, müssen kollektiv Mittel und Energien aufgewendet werden, diese zu beseitigen.
(9) Die Sprachenpolitik sollte dabei zu einer angemessenen Verteilung der kurzfristigen und langfristigen Lasten zwischen Y.E.S., den vertretenen Organisationen und den beteiligten Personen führen, und bei letzteren zwischen Sender und Empfänger einer Nachricht.
(10) Die Sprachenpolitik soll auf ein möglichst nahtloses Ineinandergreifen von Regelungen und Vorstrukturierungen einerseits, von Selbstorganisation der betroffenen Akteure andererseits ausgerichtet sein.

Aus diesen Grundsätzen haben wir gewisse Regeln abgeleitet, die unserer Sprachenpolitik zu Grunde liegen.

1.7.3 Grundregeln

(1) Die Kommunikation und gegenseitige Information auf europäischer Ebene findet in wenigstens einer der fünf europäischen Sprachen statt, die von jeweils mehr als 50 Millionen Menschen verstanden werden (also zunächst Englisch, Französisch, Deutsch, Spanisch, Italienisch). Sie werden als Verkehrssprachen definiert. Weitere Sprachen sind zulässig und wünschenswert, z.T. verpflichtend, vgl. (6)–(8).
(2) In den nationalen Bereichen kommt die jeweilige Nationalsprache zur Anwendung.
(3) Es ist dabei jedoch darauf zu achten, dass es immer mehrere Personen gibt, die sowohl auf der nationalen als auch auf der europäischen Ebene gleichzeitig aktiv sind und die über die nötigen Sprachkompetenzen für eine Mediations-funktion zwischen den zwei Ebenen verfügen.
(4) Verantwortliche und koordinierende Personen müssen das Ziel einer aktiven und einer passiven Fremdsprache bereits erreicht haben. Die beherrschten Sprachen müssen passend für die übernommenen Aufgaben sein.
(5) Der Einsatz von DolmetscherInnen und ÜbersetzerInnen und damit die Verwendung der entsprechenden finanziellen Mittel richtet sich nach einer Prioritätenliste, die in Zukunft im FORUM zu veröffentlichen ist.
(6) Alle Informationen, die zum Verständnis von Zweck, Beteiligungsformen und Nutzung von Y.E.S. FORUM wesentlich sind, müssen in allen fünf Hauptsprachen bereit gestellt werden. Im Rahmen der verfügbaren Mittel ist eine schrittweise Ausdehnung auf alle Nationalsprachen derjenigen Länder anzustreben, die durch einen nationalen Koordinator institutionalisiert sind.
(7) Bei der Veröffentlichung von Dokumenten ist grundsätzlich eine Kurzbeschreibung in Englisch beizufügen, es sei denn, das Dokument liegt bereits in englischer Version vor.
(8) Bei realen Treffen von Kleingruppen erfolgt die Auswahl von Kommunikationssprachen anhand der Sprachkompetenzen der TeilnehmerInnen. Die Frage der Notwendigkeit und Finanzierbarkeit von DolmetscherInnen ist rechzeitig im Vorfeld zu klären.
(9) Synchrone virtuelle Diskussionen werden in genau einer vorab definierten Sprache geführt und TeilnehmerInnen entsprechend ausgewählt. Im Falle von Telefonkonferenzen können es davon abweichend auch zwei sein, wenn eine Übersetzung organisiert werden kann.
(10) Europäische Konferenzen oder andere Veranstaltungen mit größerer Teilnehmerzahl sollten mehrsprachig angekündigt, durchgeführt und dokumentiert werden, davon in wenigstens zwei der Verkehrssprachen.
(11) Wird die Beteiligung von Jugendlichen bzw. anderer definierter Personengruppen gewünscht, muss Y.E.S. FORUM bzw. die beteiligten Organisationen die nötigen Übersetzungen gewährleisten.

1.7.4 Sprachregelung für die unterschiedlichen Kommunikations- und Informationsbereiche

Wie bereits unter 1.6 dargestellt, unterscheiden wir synchrone und asynchrone Kommunikationssituationen, und bei den synchronen zwischen Face-to-Face- Begegnungen und medienvermittelter (virtueller) Kommunikation. Im folgenden wird beschrieben welche Kommunikationssprachen in welchen Kommunikationssituationen und Verwendung bestimmter Kommunikationsmittel zur Anwendung kommen sollte. Bei Face-to-Face-Begegnungen bezieht sich die Sprachregelung sowohl auf die Vorbereitung (Agenda), Durchführung und Nachbereitung (Protokoll) der Prozesse.

Synchrone Arbeitstreffen auf europäischer Ebene
- **Face-to-Face Sitzungen**
- **Konferenzen**
- **Chat**
- **Telefonkonferenz**

Sitzungen mit 5 bis 15 TeilnehmerInnen
Sitzungen meint **Face-to-Face-Treffen** von Arbeitsgruppen, Projektteams etc. mit meist 5 bis 15 TeilnehmerInnen. Die **Tagesordnung** zum Treffen wird spätestens zwei Wochen vor dem Treffen in 1-3 Sprachen veröffentlicht, je

nach Sprachkompetenz der potenziellen TeilnehmerInnen. Der Organisator des Treffens hat dafür die Koordination. Bei den Treffen selbst hat sich die Anwendung des **Korridors der Sprachen** bewährt: D.h. die Kommunikation während der Treffen kann in verschiedenen Sprachen (max. 3) je nach **aktiven und passiven Sprachkompetenzen** der TeilnehmerInnen stattfinden. 1–2 DolmetscherInnen nehmen unterstützend an dem Treffen teil. Sie übersetzen an kritischen Stellen, helfen bei der Definition von Begriffen, greifen bei Verständigungsschwierigkeiten ein oder machen Flüsterübersetzungen für einzelne Personen, die der Diskussion nicht folgen können. Außerdem können mehrsprachige TeilnehmerInnen selbst für Übersetzungen für andere TeilnehmerInnen sorgen.

Die Anwendung des Korridors der Sprachen setzt voraus, dass sich die TeilnehmerInnen über die Sprachkompetenzen der anderen bewusst sind und es im Vorfeld des Treffens eine Verständigung gibt, welche Sprachen benutzt werden. Während des Treffens sollte darauf geachtet werden, dass alle TeilnehmerInnen der Sitzung folgen können. Im Gegensatz zur Simultanübersetzung stellt diese Art der Verständigung eine vertrautere Arbeitsatmosphäre her, da eine direkte Interaktion mit dem Gesprächspartner gegeben ist, sowie der Dolmetscher direkt ins Geschehen miteinbezogen ist. Nachteile dagegen entstehen durch den zusätzlichen Zeitaufwand für Übersetzungen. Gesprächsbeiträge sind deshalb kurz zu halten. Eine konsequente Moderation ist sehr wichtig. Wir empfehlen diese Sprachregelung auch für die Durchführung von Workshops auf mehrsprachigen Konferenzen. Die Funktionalität haben wir mehrfach überprüft.
Das Protokoll des Treffens wird in 1–3 Sprachen veröffentlicht und bei Relevanz für einen weiteren Kreis mindestens in Englisch bzw. allen fünf Hauptsprachen.

Reale Konferenzen mit 50–100 TeilnehmerInnen
Für die Durchführung von größeren transnationalen Konferenzen empfehlen wir die Auswahl von 2–3 Konferenzsprachen, davon zwei der Verkehrssprachen. Entsprechend werden SimultandolmetscherInnen für die Konferenz engagiert. Bei 3 Konferenzsprachen werden z.B. 2 Dolmetscherpaare gebraucht, wobei eine Sprache die gemeinsame Grundsprache ist und je ein Paar über eine Sprachkombination verfügt (z.B. Englisch-Deutsch und Deutsch-Französisch.) Die Konferenzagenda ist in den entsprechenden Konferenzsprachen. TeilnehmerInnen müssen über passive und aktive Sprachkompetenzen in wenigstens einer der Konferenzsprachen verfügen. Keynote-Speaker präsentieren ihre Beiträge in einer der Konferenzsprachen, haben Präsentationsmaterialien (Folien, Powerpoint, Plakate) in einer der Konferenzsprachen bereit sowie Handouts idealerweise in allen Konferenzsprachen. Eine Grobfassung des Vortrags geht zehn Tage vor Konferenzbeginn an die DolmetscherInnen.
Die Konferenzdokumentation wird in den Konferenzsprachen verfasst. Sollte Englisch nicht Konferenzsprache sein (das ist möglich und wurde von uns ausprobiert), dann ist eine englische Kurzfassung der Dokumentation zu empfehlen.
Für kleinere Arbeitsgruppen (Workshops) innerhalb der Konferenz empfehlen wir die Regelung für Projekttreffen.

Telefonkonferenz 3–10 TN
Für Telefonkonferenzen haben sich folgende beide Lösungen als funktional erwiesen: Es erfolgt die Festlegung auf eine Arbeitsprache, in der die Telefonkonferenz durchgeführt wird. Möglich ist auch, die Telefonkonferenz in zwei Sprachen durchzuführen. Ein Dolmetscher sorgt dann für die Übersetzungen. Die Übersetzungspausen führen zwar zu einer Verlängerung der Gesprächszeit, bieten den GesprächsteilnehmerInnen jedoch auch Denkpausen und die Möglichkeit besser „vorzubereiten“, bzw. Unklarheiten können gezielter ausgeräumt und geklärt werden.
Das Protokoll wird in die benutzten Arbeitsprachen übersetzt sowie falls nötig eine englische Zusammenfassung angefertigt.

Virtuelle Chat-Treffen
Werden am effektivsten in einer einzigen vorher definierten Sprache durchgeführt. Übersetzungen im gemeinsamen Chat-Room verzögern die bereits bestehenden Wartezeiten noch weiter und verhindern einen flüssigen Diskussionsverlauf. Eine Zuordnung der Übersetzung zu den Originalbeiträgen ist im dynamischen Verlauf kaum zu gewährleisten. Es ist jedoch denkbar, dass die Verständigung in zwei Sprachen stattfindet - ohne Übersetzung, wenn die Chat-TeilnehmerInnen über die entsprechenden aktiven und passiven Sprachkenntnisse verfügen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass sich Chat-TeilnehmerInnen Übersetzungshilfen vor Ort besorgen. Chat-Räume bieten oft auch die Möglichkeit, dass sich Chat-TeilnehmerInnen in Seitenräumen treffen. Mehrsprachige

Kommunikationssituation	Sprachenregelung
Projekttreffen real 5–15 TeilnehmerInnen	Korridor der Sprachen
Konferenzen real 20–100 TeilnehmerInnen	Zwei bis drei Konferenzsprachen mit Simultanübersetzung
CHAT virtuell 2–10 TeilnehmerInnen	Einsprachig
Telefonkonferenz Virtuell 3–10 TeilnehmerInnen	Einsprachig oder zweisprachig mit Übersetzung

Tabelle 5: Sprachregelungen für synchrone Arbeitstreffen

TeilnehmerInnen könnten hier CHAT-TeilnehmerInnen, die die Chat-Sprache nicht verstehen, über den CHAT-Verlauf auf dem Laufenden halten. Der gesamte Chat-Verlauf ist im Chat-Log gespeichert, woraus vom Moderator ein komprimiertes Ergebnisprotokoll in der Kommunikationssprache des Chats verfasst wird, sowie falls nötig eine Kurzzusammenfassung in Englisch.

Asynchrone Arbeitstreffen (Wort):
- **Newsgroup**
- **eMail**

Newsgroup
Beiträge für Newsgroup-Foren können auf europäischer Ebene in einer der fünf Verkehrssprachen verfasst werden. Im Einzelfall ist eine weitere Beschränkung je nach TeilnehmerInnenkreis und Gruppe durch die Moderation denkbar. Übersetzungen werden keine außer durch die DiskussionsteilnehmerInnen selbst angeboten. Mehrsprachige TeilnehmerInnen sollten sich an den Sprachkompetenzen der übrigen TeilnehmerInnen orientieren, um einen möglichst großen Kreis direkt zu erreichen. Zwischensynthesen der Diskussionsverläufe werden zusätzlich in Englisch angeboten sowie Endergebnisse in drei der Verkehrssprachen mit englischer Zusammenfassung veröffentlicht, falls englisch keine der verwendeten Sprachen ist.

eMail
Für den eMail-Verkehr zwischen zwei Personen bedarf es keiner zentralen Regelungen, da sich die KommunikationsteilnehmerInnen sinnvollerweise an den Sprachkenntnissen des jeweils anderen orientieren werden. Massen-eMail werden in Englisch verfasst oder über den Dolmetscher mit Übersetzungen an die entsprechenden Personen weitergeleitet.

Informationen
Sowohl der öffentliche als auch der passwortgeschützte Bereich von Y.E.S. FORUM verfügt über eine Vielzahl von Informationen in Form von, die wir wie folgt kategorisiert haben:

Kommunikationssituation	Sprachenregelung
Newsgroup 2+ TeilnehmerInnen	Diskussionsbeiträge in einer der fünf europäischen Hauptsprachen Endergebnisse in drei Verkehrssprachen
eMail 1:1 Kommunikation Massen-eMail	Je nach Sprachkompetenz der Kommunikationspartner

Tabelle 6: Sprachregelungen für asynchrone Arbeitstreffen

- **Grundinformationen über Y.E.S. FORUM**
- **Dokumente**
- **Benutzer- und Interfaceoberfläche**
- **Benutzungshandbuch**

Grundinformationen über Y.E.S. FORUM
Alle Grundinformationen zu Y.E.S. FORUM wie Ziele, Organisationsstruktur, Nutzungsmöglichkeiten, Registrierungsprozesse werden schrittweise in allen fünf Verkehrssprachen bereit gestellt. Eine Ausweitung auf alle relevanten Nationalsprachen wird von Y.E.S. FORUM im Rahmen der Möglichkeiten angestrebt.

Dokumente
Dokumente, Veröffentlichungen, Links und Veranstaltungshinweise im europäischen Bereich von Y.E.S. FORUM müssen in einer der fünf Verkehrssprachen veröffentlicht werden. Wenn das Dokument bereits in mehreren Sprachen vorhanden ist, wird es auch in mehreren Sprachversionen eingestellt. Es sollte zumindest immer eine kurze englische Beschreibung des Dokumentinhalts vorhanden sein, um dem Einzelnen die Entscheidung zu erleichtern, ob eine Übersetzung für ihn Sinn macht und notwendig ist. Falls eine Übersetzung notwendig ist, ist sie vom Empfänger bzw. seiner Organisation zu leisten. Verlässlich übersetzte Dokumente werden dem Autor zugesandt, der dann die Übersetzung parallel vom Originaldokument veröffentlicht.
Dokumente, die als Publikation veröffentlicht werden, bieten die Möglichkeit, Kommentare bzw. Diskussionsbeiträge zu dem Dokument abzugeben. Diese müssen dann auch in einer der fünf Sprachen veröffentlicht werden.

Benutzungs- und Interfaceoberfläche
Die Benutzeroberfläche umfasst einmal die inhaltliche Verzeichnisstruktur von Y.E.S. FORUM sowie alle Befehlsfelder für die Bedienfunktionen. Die Benutzeroberfläche

Informationsbereiche	Sprachenregelung
Grundinformationen	in allen fünf europäischen Verkehrssprachen
Dokumente	in einer der fünf europäischen Verkehrssprachen mit englischer Zusammenfassung
Benutzungs– und Interfaceoberfläche	wenigstens in allen fünf europäischen Verkehrssprachen
Benutzungshandbuch	in allen fünf europäischen Hauptsprachen

Tabelle 7: Sprachregelungen für Informationsbereiche

existiert in den fünf Verkehrssprachen. Die Befehlsfelder werden schrittweise auch in anderen Nationalsprachen verfügbar sein. Jeder Nutzer kann sich seine bevorzugte Sprache einstellen. Die nationalen Bereiche sind nur in der entsprechenden Sprache verfügbar, Projektbereiche in den Sprachen, die für das Projekt vereinbart wurden.

Benutzungshandbuch
Der Hilfebereich soll den Nutzer über die Nutzung von Y.E.S. FORUM Hilfen bieten. Einmal zum rein praktischen Umgang mit einem virtuellen Büro und den entsprechenden technischen Voraussetzungen, zum anderen inhaltliche Anleitungen über das Verhalten in einzelnen Räumen geben. Die Erklärungen sollten so umfassend sein, dass auf eine technische Support-Newsgroup verzichtet werden kann, da eine mehrsprachige Betreuung nur sehr schwer realisierbar und finanzierbar ist.

1.8 Kulturelle Vielfalt in transnationalen Projekten verstehen und nutzen

1.8.1 Einführung: Chancen und Probleme transnationaler Zusammenarbeit

Der Aufbau transnationaler und zielgruppenübergreifender Kommunikationsstrukturen und die Durchführung europäischer Projekte sind komplexer, schwieriger, aber auch spannender und lehrreicher als die bekannte Zusammenarbeit in einem nationalen oder regionalen Rahmen. Die neuen Möglichkeiten zeigen sich immer wieder als unlösbar mit neuen Schwierigkeiten verschränkt. Zu Beginn einer solchen Zusammenarbeit ist vielen Akteuren häufig nicht deutlich, was die zusätzliche europäische Dimension konkret für sie bedeutet. Einerseits werden inhaltliche oder strukturelle Mehrwerte einer transnationalen Vernetzung erwartet, andererseits wird mit Erschwernissen beispielsweise durch Sprachbarrieren gerechnet.

Der Einfluss der kulturellen Vielfalt in Europa auf die Kooperation wird dagegen in aller Regel stark unterschätzt. Kulinarische, klimatische und architektonische Varianten werden als anregende Abwechslung in der Umgebung von fast allen sehr geschätzt. Kultur bedeutet aber nicht nur gestaltete Umwelt, sondern auch die spezifischen Formen der ebenfalls historisch gewachsenen sozialen Organisation in den verschiedenen Bereichen wie u.a. Politik, Verwaltung und Recht, Wirtschaft, Medien und Bildung, und deren Verhältnisse zueinander. Damit wir uns im Alltag in diesem Gefüge bewegen können, haben wir alle eine dazu passende Palette an unhinterfragten Werten, Einstellungen und Handlungsroutinen übernommen. Sie bleiben so lange unbewusst und unsichtbar, wie wir sie mit unseren Kooperationspartnern teilen. Das ist in der transnationalen und zielgruppenübergreifenden Arbeit jedoch weit weniger wahrscheinlich als in homogeneren Zirkeln.

Es ist also grundsätzlich sinnvoll davon auszugehen, dass in der transnationalen Kooperation sehr stark unterschiedliche Orientierungen parallel existieren. Die europäische Zusammenarbeit hat dabei nicht nur wegen der Sprachenvielfalt einen anderen Charakter als die Zusammenarbeit mit KollegInnen im nationalen Kontext, sondern insbesondere auch deswegen, weil die Nationalkulturen nach wie vor bedeutender sind für das Selbstverständnis und die Vorgehensweisen der Akteure, sowie für die Organisation und Einbettung von Projekten, als dies für die europäische Ebene der Fall ist. Die europäische Ebene ist für viele AkteurInnen in transnationalen Projekten ungewohnt oder nachrangig, wenn man ihren gesamten Arbeits- und Lebenszusammenhang betrachtet. Auf ihr gibt es deswegen häufig kaum oder keine der organisationalen Vorstrukturierungen und der Selbstverständlichkeiten im Umgang miteinander, die die Arbeitsabläufe im nationalen Zusammenhang – trotz aller Schwierigkeiten, die es auch hier geben kann – stark erleichtern (ohne dass sich die Akteure dessen noch bewusst wären).

Kulturelle Vielfalt bedeutet also für die konkrete Zusammenarbeit jenseits aller Stereotypen, dass unterschiedliche Visionen, Interessen und Institutionen aufeinander treffen, dass Arbeitsweisen, Kommunikationsstile und Formen der Machtausübung bis zu nicht mehr vereinbaren Ausmaßen auseinander klaffen können, dass Verbindlichkeitsgrade, Risikoeinschätzungen und womöglich auch die Bedeutung der transnationalen und zielgruppenübergreifenden Zusammenarbeit selbst differieren. Kulturelle Vielfalt ist dabei nicht auf nationale Kulturen beschränkt, sondern meint auch Unterschiede, die sich durch Berufsbilder und Tätigkeitsfelder, Altersgruppen, Geschlecht und sexuelle Orientierung, soziale Klasse und Religion ergeben.

Wenn also mit neuen Partnern gearbeitet wird, ist zunächst unklar, wer mit wem auf welche Art und Weise kooperiert, zu kooperieren versucht oder durch den Anschein von Kooperation versteckte interne Vorteile anstrebt. Dies ist aber nicht nur die typische Ausgangssituation zu Beginn von transnationalen und zielgruppenübergreifenden Projekten, sondern es scheint im Rahmen üblicher Projektlaufzeiten (d.h. zwischen 6 Monaten und 2 Jahren) und Projekteinbettungen (d.h. die Projektpartner sind auch und insbesondere in nationalen und berufsspezifischen Arbeits- und Lebensvollzügen eingebettet) prinzipiell kaum möglich, zu gemeinsamen Standards zu kommen, die dann tatsächlich auch in der Umsetzung konvergieren. Diese Diagnose geht nicht von einem besonderen Kompetenzmangel der Partner im Umgang mit komplexen Projekten aus (der darüber hinaus eine Rolle spielen kann), sondern von einer durch vielfäl-

tige Erfahrungen, Beobachtungen und wissenschaftliche Forschungen gestützten Grundtatsache. Sie ist vielen an Kooperationen Beteiligten zu Beginn und häufig auch im weiteren Verlauf nicht deutlich.

In der Regel werden Mißverständnisse, Reibungen und Konflikte, die notwendigerweise mit der kulturellen Vielfalt einher gehen, so gut es geht diplomatisch umschifft, bagatellisiert oder ganz verschwiegen. Doch auch die Konfliktbearbeitungsstrategien gehen in solchen Situationen regelmäßig auseinander und führen manchmal zu einer überraschend schnellen Zuspitzung problematischer Situationen, die so von niemandem beabsichtigt war. Auf alle Fälle bleibt das besondere Potential, das der kulturellen Vielfalt in Europa ja gleichzeitig innewohnt, unausgeschöpft, wenn der diplomatische Weg der einzige Weg bleibt. Als Alternative bietet sich an, kulturelle Besonderheiten und Gegensätze bewusst zu einem wesentlichen Bestandteil der gemeinsamen Arbeit zu machen. Dazu ist es nötig, die Partner und sich selbst im Kontrast zu ihnen besser kennen und verstehen zu lernen, Stärken und Schwächen zu erkennen, und darüber hinaus einen Blick für situationsabhängige Komplementaritäten zu gewinnen. Eine echte Partnerschaft ist dann erreicht, wenn eine wechselseitig positive Wertschätzung und eine bewusst ineinander greifende Nutzung der Möglichkeiten aller Beteiligten üblich geworden ist. Das gelingt in der Regel erst in Kooperationen, die über den Rahmen einzelner Projekte hinausgehen, insbesondere wenn wechselseitiges interkulturelles Lernen als ausdrücklicher Bestandteil der Entwicklung und Vertiefung der Zusammenarbeit gesehen wird.

Y.E.S.-FORUM berücksichtigt in seinen Strategien sowohl die Situationen, die durch die unreduzierbare gegebene Vielfalt der Kulturen entstehen, als auch die Möglichkeit, durch permanente Kommunikationsstrukturen und vertragliche Bindung von Organisationen aus verschiedenen Ländern längerfristig auch die Entstehung einer neuen und zusätzlichen Kooperations-Kultur zu fördern. Sie wäre dann eine geteilte, dritte Kultur, die jedoch die vorhandenen Kulturen nicht normiert sondern umfasst.

1.8.2 Universelle Anforderungen und kulturelle Lösungsvarianten

In jeder Kooperation gibt es universelle Strukturen und Prozesse. Strukturelle Bestandteile der Kooperation sind Ziel und Zweck, Partnerorganisationen, MitarbeiterInnen und Ressourcen. Der Verlauf der Kooperation muss durch Kommunikation, Macht und Führung, Prozess-Organisation bzw. Projektmanagement und Problem- und Konfliktlösung gestaltet werden.

Wir haben bereits beim Aufbau von Y.E.S. FORUM mit nur drei Partnerorganisationen in drei Ländern kulturelle Unterschiede bei all diesen Struktur- und Prozess-Aspekten feststellen können. Viel wesentlicher als die Frage, welche Tendenzen bei Personen mit welchen kulturellen Zugehörigkeiten vorherrschend waren, scheint es uns, die Tatsache zu betonen, dass diese Unterschiede grundsätzlich und unvermeidbar auftreten. Wir gehen in der Tat davon aus, dass dies auch in anderen Projekten und Kooperationen mit ganz anderer Partnerzusammensetzung der Fall sein wird. Deshalb beschränken wir uns hier auf die allgemeine Darstellung der Bandbreite von Reaktionen und Vorgehensweisen, indem wir die eher extremen Ausprägungen aufzeigen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass natürlich die unterschiedlichsten Mischformen auftreten können.

Ziel und Zweck

Der erstrebte Vorteil einer Kooperation kann in unterschiedlichen Bereichen und Ebenen liegen. Vorteile aus der Beteiligung an transnationalen Projekten und Strukturen können

- primär und nur scheinbar paradoxerweise auf der nationalen Ebene angezielt werden
  - als Prestige-Zuwachs in der Innen- und Außendarstellung
  - zur Finanzierung, Entwicklung oder Positionierung von Mitarbeitern
  - zur Geltendmachung von Einfluss der nationalen Organisation auf transnationale Verbände,
- oder tatsächlich direkt aus der internationalen Zusammenarbeit erwachsen, und hier
  - mehr auf der Seite der inhaltlichen Ziele (Wissens- und Kompetenzzuwachs bzgl. Praktiken, Modelle, Strategien etc., Zugang zu neuen Informationsquellen und -ressourcen) oder
  - mehr auf der Seite der strukturellen Ziele (Erweiterung des eigenen Netzwerks, Stärkung durch Komplementaritäten, bessere Einschätzung der Partner für größere gemeinsame Vorhaben in der Zukunft etc.)
  - mehr auf der Seite des Zugangs zu finanziellen Ressourcen, die anderweitig verschlossen blieben.

Je nach Dominanz der einen oder anderen Ziele wird das Engagement eines Partners ganz unterschiedlich aussehen. Zu beachten ist, dass diese Ziele ausdrücklich oder verdeckt sein können. Es ist durchaus möglich, dass Partner in den ausdrücklichen Zielen übereinstimmen und gleichzeitig unterschiedliche verdeckte Ziele verfolgen. Dadurch erhöht sich allerdings genauso die Konfliktwahrscheinlichkeit, wie bei einer von Anfang an bekannten unterschiedlichen Gewichtung der Ziele. Je mehr jeder Kooperationspartner für sich bereits vielfältige Zielkategorien zugleich verfolgt bzw. je leichter alle bereit sind, Misserfolge in einer Zielkategorie flexibel mit Erfolgen aus einer anderen auszugleichen, desto leichter kann die Kooperation fortgesetzt und gestärkt werden.

Zusammenschluss von Partnerorganisationen

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Partnerorganisationen zu gewinnen:
- durch Recherche und Anfrage vormals völlig unbekannter Partner, die zu den Zielen passen.
- durch erneute Wahl von Partnern, mit denen zusammen schon Projekte ausreichend zufriedenstellend durchgeführt wurden.
- oder durch Empfehlungen aus dem vorhandenen Netzwerk (z.B. Partner von Partnern).

Die Strategien der Partnersuche und -findung können sich entsprechend in ver-schiedenen Kulturen und Situationen unterscheiden. Ein zukünftiger Partner kann eine Form der Kontaktaufnahme zwar akzeptieren, aber sie als seltsam empfinden und sich bereits dadurch nicht adäquat in die Partnerschaft eingebunden fühlen, mit womöglich weitreichenden Konsequenzen.
In der transnationalen Zusammenarbeit muss davon ausgegangen werden, dass es aufgrund unterschiedlicher institutioneller Strukturen evtl. unmöglich ist, Organisationen mit dem gleichen Profil zu finden. Nur ein mehr oder weniger großer bzw. kleiner Teil der Ziele, Aufgaben und Kompetenzen stimmen jeweils überein. Es gibt sehr häufig keine wirkliche Vergleichbarkeit über nationale oder bereichsspezifische Grenzen hinweg. Auch wenn man sich entschließt, auf europäischer Ebene zusammen zu arbeiten, bleibt jede Organisation ganz überwiegend in ihren nationalen Kontext eingebettet. Damit bleiben auch die nationalen Verantwortlichkeiten und Strukturen erhalten.
Es ist eine natürliche Tendenz, dass Gleiches sich gern zu Gleichem gesellt. Ein Festhalten daran als Prinzip schränkt jedoch die Möglichkeiten der europäischen Zusammenarbeit sehr stark und unnötig ein. Natürlich ist irgendeine Art von Gemeinsamkeit Voraussetzung für den Wunsch überhaupt zu kooperieren. Sie kann jedoch in ganz unterschiedlichen Dingen liegen, nicht nur in Organisationsformen, üblichen Aufgaben und Berufen der MitarbeiterInnen, sondern auch in Werten, Visionen, Arbeitsweisen, Zielen oder Zielgruppen. Genauso aber ist Komplementarität von Unterschiedlichkeiten eine Notwendigkeit für sinnvolle und fruchtbare Kooperationen, denn wo keine komplementären Unterschiede bestehen ist echte Zusammenarbeit in der Regel gar nicht nötig. Sobald die notwendigen Anknüpfungspunkte gefunden worden sind, sollte die Aufmerksamkeit gezielt auf die Frage der Komplementaritäten verlegt werden. Das geschieht selten ohne bewusste, am besten strategische Bemühungen.

Personalauswahl für ProjektmitarbeiterInnen

Genauso wie die Suche nach Kooperationspartnern unterschiedlich verlaufen kann, so ist dies auch für die Auswahl von Personal für gemeinsame Projekte der Fall. Die Frage ist, ob die Auswahl von ProjektmitarbeiterInnen primär nach dem erforderlichen Kompetenzprofil der Person stattfindet, und wenn ja, welche Kompetenzen dabei im Vordergrund stehen (z.B. organisatorische, inhaltliche oder sprachliche Kompetenzen). Die Alternative wäre eine Wahl, die eher aufgrund von Rang, Position, Erfahrungen in der eigenen Organisation oder zumindest vorheriger Bekanntheit vollzogen wird. Auch diese Personen verfügen natürlich über bestimmte Kompetenzen, aber es ergibt sich nicht unbedingt das gleiche Kompetenzprofil wie bei der ersten Rekrutierungsmethode. Außerdem sind sie aufgrund ihrer Stellung mit einer Vielzahl von anderen Aufgaben betraut und nehmen tendenziell entsprechend auch mehr repräsentative, strategische und formelle, als inhaltliche, organisatorische und operative Aufgaben in der Kooperation wahr.
Es gibt in der Tat Kulturen, die stärker hierarchisch und personenbezogen funktionieren. Hier wird die Entscheidungsmacht konzentriert und es findet wenig Delegation von Verantwortung statt. Auf der anderen Seite gibt es Kulturen mit flacheren Hierarchien, in denen die Aufgaben nach Sachkompetenz verteilt werden und mehr Eigenverantwortung auf Mitarbeiter-Ebene gefordert wird. Jedes System ist für sich funktional. In der europäischen Projektzusammenarbeit dagegen können daraus Situationen entstehen, für die keiner der Beteiligten eine Lösung parat hat. Wie z.B. kann und soll ein Projektleiter unter 30, der extra für das Projekt engagiert wurde und über keinen Hintergrund in der projektdurchführenden Organisation verfügt, Kritik üben an einem Kooperationspartner über 60, der über jahrzehntelange Verankerung in seiner Organisation verfügt? Solche Situationen sind vor dem skizzierten Hintergrund schlichtweg nicht vermeidbar und sie lassen sich nur bis zu einem bestimmten Punkt diplomatisch handhaben. Sie fordern geradewegs dazu heraus, gemeinsam neue Formen der Zusammenarbeit zu erfinden. Dazu ist die Bereitschaft nötig, sich zunächst einmal verunsichern zu lassen, ohne das Gegenüber abzuwerten.

Ressourcen

Es kann von den einen der Wunsch bestehen, die Ressourcen gleichmäßig aufzuteilen, von den anderen, dies von erbrachten Leistungen abhängig zu machen. Zur Dynamik in einem Projekt tragen selbstverständlich auch die finanziellen Ressourcen bei. Ein „starrer“ Projektetat legt von vornherein die Aufgaben fest und etabliert bereits zu Beginn eines Projektes Dominanz- und Unterordnungsstrukturen. Ein „Globalbudget“ oder ein zumindest in bestimmten Teilen nicht gebundener Finanzhaushalt schafft dagegen bessere Voraussetzungen für eine dynamische Projektarbeit und erlaubt das Umverteilen von Aufgaben bzw. das schnelle Reagieren auf neue Bedingungen oder aber die Übernahme von Aufgaben durch andere Partner, wenn der vorgesehene Partner gerade mit einem Engpass zu kämpfen hat. Eine Lösung besteht darin, Verbindlichkeit dadurch zu erreichen, dass die Ausbezahlung von vor-

gesehenen Projektmitteln erst nach vereinbarter Aufgabenerfüllung stattfindet. In einer guten Partnerschaft gibt es auch Frühwarnsysteme für Engpässe in der Aufgabenerfüllung und die Möglichkeit, bei Bedarf die Last auf andere Schultern zu verteilen, ohne damit die Kooperation als solche in Frage zu stellen oder mit Schuldzuweisungen zu arbeiten.

Kommunikationskulturen

Es gibt zwischen den Kulturen deutliche Verschiedenheiten im Kommunikationsverhalten:

- Zum einen in der unterschiedlichen Bevorzugung bestimmter Kommunikationskanäle (lieber schriftlich oder lieber mündlich);
- desweiteren bzgl. des Verfahrens (eher direkt oder eher indirekt, d.h. über Dritte vermittelt);
- zuletzt was den Fokus der Kommunikation anbetrifft, ob sie mehr inhalts- und tatsachenorientiert oder mehr beziehungs- und gefühlsorientiert ist.

Der inhaltsorientierte Kommunikationsstil zeichnet sich dadurch aus, dass man sehr gut auch schriftlich und auf Distanz zusammenarbeiten kann. Die schriftlichen Beiträge sind in aller Regel wohlüberlegt konzipiert und können u.U. sehr umfangreich werden. Es zeigt sich eine arbeitsbezogene Ernsthaftigkeit, auch bei Face-to-Face-Treffen und Sitzungen. Man will, natürlich unter Berücksichtigung von üblichen Begrüßungsritualen und Höflichkeiten, lieber schnell zur Sache kommen. Eigene Gedanken und Zielsetzungen werden explizit und an inhaltlich passender Stelle verbalisiert und direkt an den oder die Adressaten gerichtet. Es wird als wichtig erachtet, dass gemeinsam gemachte Absprachen und Aufgabenverteilungen im Vorfeld schriftlich dokumentiert werden. Dies gilt als Grundlage für den weiteren Kooperationsprozess. Informieren wird hier eher als Bringschuld verstanden. Wer Informationen hat, die für andere von Belang sind, ist gehalten, sie ihnen aus eigener Initiative zukommen zu lassen.

Bei der beziehungsorientierten Kommunikation werden viele Dinge nicht verschriftlicht. Es besteht eine Vorliebe für die direkte, mündliche Kommunikation (Telefon, Face-to-Face). Hier herrscht die Einstellung vor, dass zu viel „Schrift" Kommunikation in dem gewünschten spontanen und persönlichen Sinne verhindert. Man will miteinander in Kontakt kommen. Das Zusammensein steht im Vordergrund. Beim Reden über Erfahrungen, Kontakte, Vorlieben in verschiedensten Bereichen kristallisiert sich dann implizit heraus, wer welche Interessen verfolgt und welche Aufgaben übernimmt. Hier besteht mehr das Verständnis von Informieren als Holschuld: man holt sich die Informationen, die man braucht, man fragt nach, häufig indirekt, bringt andere zum Reden, lässt sich die Dinge entwickeln in Meetings, auf dem Gang, beim Essen.

Schriftliche Beiträge (eMail, Newsgroup) sind oft kurz, spontan, humorvoll, wenig strukturiert und insgesamt eher selten, weil sie lediglich als ergänzend zum sonstigen Austausch gesehen werden. Eine Antwort auf schriftliche Anfragen wird nicht als obligatorisch angesehen. Bei der beziehungsorientierten Kommunikation ist vielmehr die Einbettung in Beziehungsnetze von großer Bedeutung. Personen die hier nicht eingebettet sind, sind von wichtigen Teilen der Kommunikation praktisch ausgeschlossen. Sich in die Beziehungsnetze einzuklinken ist Aufgabe und Anstrengung eines jeden selbst. Das bedeutet häufig auch, dass Absichten und Vorstellungen gar nicht direkt kommuniziert werden (müssen), sondern aus Reaktionen oder deren Unterbleiben erschlossen werden müssen, oder aber dass sie über Dritte weitergetragen werden.

Der Effekt, dass gut ausgearbeitete schriftliche Vorlagen die Kommunikation über ein Thema verhindern, kann durchaus entstehen. Es wird in diesem Fall nämlich nichts gemeinsam entwickelt, sondern ein Partner legt seine Vorstellungen ausführlich dar - zu einer Diskussion kommt es aber nur dann, wenn sich der andere darin einarbeitet und damit auseinandersetzt. Dazu wäre es nötig, auf den gleichen Kommunikationsstil einzusteigen. Das gelingt jedoch nicht immer ohne weiteres. Auf der anderen Seite können nicht alle Dinge spontan im direkten Gespräch entwickelt werden. Vorlagen sind häufig durchaus sehr hilfreich.

Eine gute Möglichkeit, beide Kommunikationskulturen und ihre Vorteile unter ein Dach zu bekommen, ist die systematische Kombination von synchronen und asynchronen, mündlichen und schriftlichen Kommunikationsformen (vgl. vorherige Kapitel). Natürlich kann es dann in jeder einzelnen Form zu gewissen Dominanzen kommen. Aber insgesamt ergibt sich ein Kommunikationsnetz, in dem alle Beteiligten ihnen gemäße Formen und Möglichkeiten der Beteiligung finden. Wichtig sind auch Mediatoren, die Belange und Ideen von einer Form in eine andere übertragen. In Sitzungen besteht die Möglichkeit, mit offenen, also nur teilweise ausgearbeiteten Vorlagen zu arbeiten. insbesondere für die Aufrecherhaltung der virtuellen Kommunikation hat es sich als kooperationsfördernd erwiesen, immer wieder darauf hinzuweisen, dass alle Formen von Beiträgen in Ordnung und von Bedeutung sind: kurze und lange, strukturierte und unstrukturierte, humorvolle und sachliche.

Macht und Führung

Nur selten können in Partnerschaften Verantwortung und Aufgaben gleichmäßig verteilt werden. Dies würde einen sehr hohen organisatorischen Aufwand bedeuten, da ständig Informations- und Abstimmungsprozesse erfolgen müssten. Andererseits wäre gerade dies für einen dynamischen und möglichst interaktiven Prozessverlauf wünschenswert. In der Realität beschränken sich diese Abstimmungsprozesse in der Regel eher auf gemeinsame Treffen oder finden ausschließlich zwischen den aktiven und dominanten Partnern statt. Hier lassen sich Vor- und

Nachteile benennen. Eine Partnerschaft, die gänzlich von einem Partner dominiert wird, ist auf lange Sicht zu einseitig. Gemeinsame Entwicklungsprozesse werden auf Dauer verhindert, eine gegenseitige Bereicherung findet nicht statt. Andererseits erfordern laufende interaktive Prozesse neben einer guten Logistik einen hohen Zeitaufwand, die Verwendung variabler Kommunikationsinstrumente sowie klare Verfahren, nach denen Kommunikation und Entscheidungen stattfinden. Außerdem wäre eine gleich verteilte Aktivität und Initiative Voraussetzung. Dies ist jedoch in den meisten Fällen nicht zu erwarten. Da auch kleine und sporadische Beiträge wichtige Beiträge sein können, sollten weniger aktive Partner auf keinen Fall diskriminiert oder ausgegrenzt werden.
Partnerschaften, Netzwerke und Organisationen brauchen unbedingt Köpfe, die führen. Es gilt, die Dynamik, Kompetenzen und Ressourcen besonders aktiver Personen, „Tandems" und Mitgliedsorganisationen für die Partnerschaft zu nutzen. Es sollte ihnen erlaubt sein, voranzugehen und einzelne Aktionen oder ganze Pilotprojekte zu lancieren, die erst dann in größerem Maßstab gemeinsam reflektiert werden, wenn sich die ersten Ergebnisse zeigen. Zu beachten ist jedoch, dass die Personen und Organisationen, die führen auch immer ihre kulturell vorgeprägte Vorgehens- und Arbeitsweise mitbringen. Hier wird von der führenden Organisation eine große Sensibilität gefordert, um den anderen Partnern auch immer wieder den Einstieg zu ermöglichen, sie mitzureißen und sozusagen Wegbereiter für die gemeinsame Sache zu sein. Schwierig ist es für viele Personen, die selbst Führungspersonen in ihrer Organisation auf lokaler oder nationaler Ebene sind, sich auf europäischer Ebene auch selbst einmal führen zu lassen. Das gilt noch stärker für Personen, die aus Kulturen mit steilen Hierarchien stammen.

Projekt- und Zeitmanagement

Auch beim Projekt- und Zeitmanagement kann zwischen zwei grundsätzlich unterschiedlichen Vorgehensweisen differenziert werden: Der vorausplanenden Arbeitsweise steht die reaktive Arbeitsweise gegenüber. Die vorausplanende Arbeitsweise zeichnet sich dadurch aus, dass es eine starke Trennung und Aufteilung in unterschiedliche Projektphasen gibt: Planungsphase, Durchführungsphase, Auswertungsphase. Die intensive Planung soll sich auszahlen und kann nur bei massiven Gründen umgeworfen werden. Der Pünktlichkeit der Aufgabenerfüllung wird hohe Bedeutung beigemessen. Einmal getroffene Abmachungen und Zusagen gelten als verbindlich und müssen nicht mehr überprüft und eingefordert werden.
Arbeitet man reaktiv, werden Entscheidungen über konkrete Maßnahmen (z.B. Einstellung von Personal) erst dann getroffen, wenn Aufgaben bereits mit Dringlichkeit erfüllt werden müssen, weil sie eingefordert werden oder ein Termin vor der Tür steht. Der gesamte Arbeitsalltag ist sehr reaktiv: es wird genau das gerade bearbeitet, was aktuell ist und eine hohe Priorität hat (z.B. ein Anruf oder ein wichtiges Schreiben, das gerade eingetroffen ist). Bei Personen, die auf diese Weise arbeiten, muss man sich regelmäßig unaufdringlich mit seinem Anliegen präsent machen und Erfahrungen sammeln über Verfügbarkeiten und Zwänge des Partners. Zusagen und Abmachungen sind als momentane Interessensbekundungen zu verstehen. Die Aussage bedeutet: jetzt und hier würde ich das gerne (für dich) machen. Sie verliert jedoch je nach weiteren Umständen rasch an Bindekraft, ohne dass der Partner dadurch als unzuverlässig anzusehen wäre.
Beide Arbeitsweisen haben Vor- und Nachteile. Sehr gut durchgeplante Projekte werden selten so dann auch tatsächlich durchgeführt, da es immer unvorhersehbare Ereignisse oder Begebenheiten gibt, die die gemachten Planungen hinfällig machen. Dann ist Flexibilität und eine schnelle Reaktion gefordert, um auf die veränderten Bedingungen einzugehen. Wird auf der anderen Seite nur reaktiv gearbeitet, verlieren Projekte und Kooperationen an Halt und Struktur und können leicht ganz in Frage gestellt werden. Deshalb ist sicher eine Wertschätzung und Kombination beider Arbeitsweisen und eine bewusste situationsspezifische Schwerpunktbildung von Vorteil.

Problem- und Konfliktlösungsstrategien

Probleme gibt es viele zu lösen in komplexen transnationalen und zielgruppenübergreifenden Projekten. Eine Möglichkeit ist es, Probleme in ihre kleinsten Bestandteile zu zerlegen und diese nach bewährten Methoden zu lösen. Es wird hier davon ausgegangen, dass dadurch auch die größeren Probleme verschwinden. Wichtig ist es dann zu wissen, wer für die Lösung der Teilprobleme verantwortlich ist. Es gibt aber Kulturen, die genau die gegensätzliche Vorgehensweise bevorzugen. Probleme werden als Herausforderungen betrachtet, die man mit einem genialen Coup wie gordische Knoten zerschlagen muss. Ein Problem wird also in einem erweiterten Gesamtzusammenhang betrachtet und unter strategischen Gesichtspunkten angegangen. Was die Anhänger der ersten Vorgehensweise als das Auflaufenlassen eines Problems ansehen würden, dass anfängt, sie in Panik zu versetzen, betrachten die anderen als ein Auflaufen zur persönlichen Höchstform, die durch so einen Problemdruck gerade erst stimuliert wird. Umgekehrt entsteht der Eindruck von Kleinkrämerei und ein Mangel am Blick für Zusammenhänge.
Auch bei der Lösung von Konflikten werden unterschiedliche Lösungsmuster und Strategien deutlich. Wird in dem einen Kulturkreis die direkte Konfrontation und Kommunikation mit dem Konfliktpartner gesucht, da es als ausweichend, feige und hinterhältig gelten würden, wenn man diesen direkten Weg nicht wählen würde, gibt es in anderen Ländern aber ganz andere Konfliktlösungsmuster. Hier bevorzugt man den indirekten Weg, wählt dritte Personen, die in Konfliktsituationen vermittelnd

eingreifen, achtet darauf, dass das Gesicht gewahrt bleibt. In einer Partnerschaft muss man sich also sehr darüber im Klaren sein, wer normalerweise welchen Weg wählt. Jeder muss Verständnis und Gespür gewinnen für den ihm ungewohnten gegensätzlichen Weg, ohne ihn zu verurteilen, denn beide Vorgehensweisen sind für sich genommen gleichermaßen funktional. Bei dem Versuch, sie gleichzeitig einzusetzen büßen sie diese Funktionalität jedoch weitgehend ein. Sie können eine relative Bedeutung in der kulturübergreifenden Kooperation wieder gewinnen, wenn sie als spezifische Phasen oder Situationen eines Prozesses definiert werden.

1.8.3 Unterschiedliche Strategien des Umgangs mit den Unterschieden

Kulturelle oder interpersonelle Unterschiede sind für sich genommen vollkommen unproblematisch. Die Art des Umgangs mit ihnen in der Kooperation ist dafür verantwortlich, ob sie in Konflikt miteinander geraten, oder aber produktiv als notwendige Elemente eines gemeinsamen Prozesses ineinander spielen.

Es gibt vielfältige Strategien für den Umgang mit Unterschieden. Neben den Abwehr-Strategien wie **Vermeidung, Verleugnung, Minimierung, Verschiebung** gibt es andere, die die **Unterschiede überbetonen**, aufbauschen, im Kontakt noch verstärken, um die eigene, durch die Konfrontation in Frage gestellte Identität herauszustellen und zu verteidigen. Es gibt natürlich auch die Möglichkeit, **Kompromisse** zu versuchen oder ein stabiles Verhältnis von Dominanz und Unterordnung zu etablieren. Die einseitige oder wechselseitige Anpassungsfähigkeit hat jedoch Grenzen und zwar meist engere, als jeder von sich selbst glauben möchte.

Häufig bleibt im Eifer des Gefechts keine andere Möglichkeit, als nicht aufeinander abgestimmte differierende Vorgehensweisen „einfach" zu **tolerieren**. In komplexeren gemeinsamen Organisationen lassen sich auch **verschiedene Ebenen** einziehen, z.B. wie bei Y.E.S. die europäische und die nationale Ebene. Die nationalen Bereiche funktionieren nach den jeweils üblichen kulturellen Standards ganz verschieden voneinander. Das Problem der kulturellen Vielfalt bleibt natürlich auf der übergeordneten Ebene dann trotzdem bestehen, allerdings ist es dadurch eingeschränkter. Hier muss dann viel ausprobiert werden, um zu **innovativen Lösungen** zu kommen, die die Vielfalt integrieren, ohne sie zu reduzieren. Hilfreich kann auch sein, einfach einmal eine Vorgehensweise von Vertretern anderer Kulturen unverbindlich auszuprobieren – ohne Verpflichtung, sie gut zu finden. Durch das eigene Erleben können auch die vorher verdeckten Vorteile leichter erkannt werden.

Es geht hier nicht darum, einzelne der angeführten Kooperations-Strategien als die guten und richtigen anzupreisen. Auch sie haben wieder ganz spezifische Vor- und Nachteile in ganz spezifischen Situationen. Es gibt keine einzige Strategie, die immer und überall weiterhilft. Vielmehr sind wir auf „Meta-Strategien" verwiesen, wie:

- flexibel verschiedene Strategien im Umgang mit der kulturellen Vielfalt nutzen.
- gemeinsame Lösungsmodelle entwickeln, die eine Integration der Perspektiven ermöglichen (d.h. eine Sache tun, ohne die andere deswegen zu lassen).
- die gemeinsame Vorgehensweise stärker an den Erfordernissen der gerade gegebenen Situation als den überdauernden Gewohnheiten einzelner Partner orientieren.
- dem Partner ein Gefühl der unbedingten Wertschätzung entgegen bringen, egal was passiert ist, passiert oder passieren wird.

1.8.4. Ausblick: Lernen um zu kooperieren, kooperieren um zu lernen

In jeder Partnerschaft finden vielerlei Lernprozesse statt, auch wenn die „eigentlichen" Ziele ganz andere sind. Im Austausch mit anderen Menschen aus anderen Ländern lernt man einzelne Wörter ihrer Sprache, ihre kulinarischen Genüsse, Eindrücke aus ihrem persönlichen Lebensumfeld und Einzelheiten zu ihrem beruflichen Werdegang. Man lernt ihre Organisationen kennen, ihre Arbeitsfelder und ihr institutionelles Umfeld. Dies alles läuft in der Regel mehr oder weniger intensiv automatisch und nebenher ab.

Gezielt vollzieht sich dieser Lernprozess jedoch nur dann, wenn eine direkte Reflektion über das Gelernte angestellt wird, und auch über den Prozess, durch den es gelernt wurde. Ein gewisses Maß an nicht wertender Metakommunikation über die unterschiedlichen Werte und Vorgehensweisen der Partner ist notwendig, wenn man die Kooperation stabilisieren, verbessern und mittelfristig eine gemeinsame neue Arbeitskultur entwickeln will. Meta-Diskussionen müssen wenigstens z.T. auch explizit und zielgerichtet geführt werden. Denn nur so gewinnt das Gelernte an Sichtbarkeit und wird zu einer gemeinsamen Grundlage, die man nutzen und weiterentwickeln kann. Zu viel Metakommunikation oder Metakommunikation in ungünstigen Situationen dagegen können die Kooperationsprozesse auch wieder beschränken, d.h. auch Metakommunikation ist kein Allheilmittel in interkulturellen Situationen.

Eine neue gemeinsame Arbeitskultur setzt nicht auf die Stärken und Vorgehensweisen eines Partners allein. Eine Verknüpfung und Verbindung aller muss zur Geltung kommen und zu einer neuen geteilten Arbeitsweise heranwachsen, die die Unterschiede nicht (nur) in mittelmäßigen Kompromissen auflöst, sondern sie umfasst und integriert. Voraussetzung für den Einstieg in eine solche Diskussion ist die Offenheit und Entwicklungsfähigkeit der beteiligten Akteure und das Vorhandensein von Personen, die den Prozess moderieren, ohne ihn selbst zu

bestimmen. Die Entwicklung einer zusätzlichen, gemeinsamen, integrativen Kultur verläuft erfahrungsgemäß nicht ohne Konflikte, da in der Regel zunächst jeder Partner - zumindest unbewusst - versucht, möglichst viel von seiner eigenen Kultur zur Norm in der neuen Community zu machen. Es wird dabei nicht gesehen, wie sehr durch Ausschluss des Gegenpols die gemeinsamen Möglichkeiten und damit nicht zuletzt auch die eigenen geschwächt werden.
Die gezielte Entwicklung transnationaler und zielgruppenübergreifender Projekte und Kooperationen profitiert besonders von einer unabhängigen Prozessbegleitung. Diese funktioniert nur dann, wenn sie wirklich als unabhängig empfunden wird und das Vertrauen der beteiligten Akteure genießt. Ob dies der Fall ist, zeigt sich z.B. daran, ob sie als Vermittlungsinstanz in Konfliktsituationen in Anspruch genommen wird. Gerade Dolmetschern und transnational und bereichsübergreifend agierenden Prozess-Beratern kommt eine wichtige Rolle zu. Sie übersetzen nicht nur von einer Sprache in eine andere, sondern sind auch als Vermittler zwischen den Kulturen anzusehen. Sie sind deshalb neben den sonstigen Mediatoren eine wichtige Säule der Partnerschaft in Y.E.S. FORUM.

Wichtige Fragen für die Entwicklung einer fruchtbaren Partnerschaft sind:

- Gibt es einen Austausch darüber, wie man gegenseitig wahrgenommen wird?
- Wie finden die Lernprozesse statt?
- Werden die Stärken der Partner genutzt?
- Gibt es eine unabhängige Prozessbegleitung?
- Wird die Dynamik einzelner Akteure genutzt?
- Wie trag- und entwicklungsfähig ist die Partnerschaft?
- Wie kann der gemeinsame Lernprozess gestaltet werden, damit sich alle darin wiederfinden?

Die Reflektion und Beantwortung dieser Fragen sollte immer auf das ganze folgende Dreieck bezogen werden:

– Person (personelle Voraussetzungen der ProjektmitarbeiterInnen);
– Organisation (Voraussetzungen und Unterstützung innerhalb der Partnerorganisation);
– Kultur (Besonderheiten der Orientierung und Gewichtung).

1.8.5 Zehn Empfehlungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit in transnationalen Projekten

Die oben beschriebenen Beobachtungen münden in unsere Empfehlungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in transnationalen und zielgruppenübergreifenden Projekten unter Beachtung der kulturellen Eigenheiten der Projektpartner:
1. Gezielte Auswahl der Partner: Um für ein Projekt möglichst gute Ausgangsvoraussetzungen zu schaffen ist die gezielte Auswahl von Projektpartnern von großer Bedeutung: Sie müssen inhaltlich (Auftrag, Arbeitsfelder oder Zielgruppe) zu dem Projektvorhaben passen und müssen über entsprechende Logistik, Ressourcen (personell) und Kompetenzen (inhaltlich, sprachlich, organisatorisch, technisch) verfügen, um an dem Projekt teilzunehmen. Die Konsequenzen der unterschiedlichen Varianten der Partnersuche sind unbedingt zu beachten!
2. Gemeinsame Planung: Der erste Schritt zur Schaffung einer gemeinsamen Arbeitskultur ist die gemeinsame Planung gemeinsamer Vorhaben. Sie umfasst das Formulieren von Projektzielen, Arbeits- und Vorgehensweisen sowie Umfang und Verteilung von finanziellen und personellen Ressourcen. Es sollten möglichst alle Partner in diesen Planungsprozess einbezogen sein, um vor Ort in ihren Organisationen die entsprechenden Voraussetzungen für die Durchführung des Projektes zu schaffen. Zu beachten dabei ist jedoch, dass je nach Kultur Planung nicht gleich Planung ist!
3. Ziele, Verantwortlichkeiten und Aufgaben sollten jeweils so früh wie möglich, am besten vor Beginn des Projektes zwischen den Partnern abgesprochen werden.
4. Sprachliche Kompetenzen der MitarbeiterInnen: Mehrsprachige ProjektmitarbeiterInnen erleichtern die Zusammenarbeit und Verständigung. Außerdem sollte überlegt werden, über welche zusätzlichen Kompetenzen und Verbindungen sie verfügen sollten. Dieses Kriterium sollte jedoch nicht zum völligen Ausschluss von MitarbeiterInnen führen, die nicht mehrere für die Kooperation relevante Sprachen verstehen, weil sonst die Gefahr besteht, dass eine abgehobene Europa-Elite sich nur noch in eigenen Kreisen bewegt.
5. Kommunikationskultur: Eine gemeinsame Kommunikationskultur basiert auf festgelegten Verfahren mit einer tolerierten Bandbreite sie zu realisieren. Die Organisation der Kommunikation und der dazu verwendeten Kanäle und Medien kann und muss immer wieder an die Erfordernisse angepasst werden.
6. Projektphasen und Evaluation: Festgelegte Projektschritte (Milestones) und -ziele ermöglichen eine Evaluation zu bestimmten Zeitpunkten. Eine Evaluation ist im Hinblick auf die Projektinhalte wichtig, aber auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit, Kommunikationskultur und Erfüllung der vereinbarten Aufgaben.
7. Lernfähigkeit: Je offener in einer Partnerschaft mit den kulturellen Eigenheiten, Verschiedenheiten und Organisationsstrukturen umgegangen wird, ob implizit oder explizit, desto besser verstehen die einzelnen Partner die Verhaltensweisen oder auch Zwänge der anderen Kooperationspartner bzw. lernen, welches Bild andere sich von ihnen machen. In einer erfolgreichen Partnerschaft findet ein wechselseitiger Lernprozess statt, der aber nicht auf einseitige Anpassung ausgerichtet ist.
8. Prozessbeobachtung: Eine kontinuierliche Projekt- und Prozessbegleitung – sei es in Form eines Beraters, einer wissenschaftlichen Begleitung oder eines Dolmetscher-

büros – sollte Bestandteil des Projektes sein. Sie muss jedoch von allen Partnern als vermittelnde, unabhängige und beobachtende Stelle anerkannt sein, weil sie dann bei Konflikten und Unstimmigkeiten in Anspruch genommen wird und ein wesentlicher Bestandteil beim gegenseitigen Lernen ist.

9. Verknüpfung von Aufgaben und Etat: Projektgelder sollten an die Erfüllung von Arbeitsaufgaben geknüpft sein und bei Bedarf auch umverteilt werden können.

10. Dynamik im Vertrauen zulassen: Eine Projektkooperation lebt von ihrer Dynamik und der der beteiligten Partner. Sie sollte zugelassen werden. Nicht alles muss bis ins kleinste Detail abgesprochen sein, sondern manchmal gilt es, schnell auf neue Situationen zu reagieren und dann die Partner im Nachhinein darüber umfassend zu informieren. Dies setzt ein Vertrauensverhältnis innerhalb der Partnerschaft voraus und die Bereitschaft, Partnern die Führung zu überlassen. Vermieden werden sollte aber, dass einzelne Partner auf Dauer die Führung in allen Bereichen übernehmen. Solche Monopolisierungsbestrebungen sind schädlich für gemeinsame Entwicklungen.

1.9 Inhaltliche Ergebnisse

1.9.1 Jugendsozialarbeit in Europa – Definition der Arbeitsfelder

Die Definition des Begriffs „Jugendsozialarbeit“ in Europa erforderte von allen ProjektteilnehmerInnen ein besonderes Denken. In Deutschland sind z.B. die Handlungsfelder der Jugendsozialarbeit eindeutig festgelegt, wie Straßensozialarbeit, Jugendberufshilfe, Jugendwohnen, Mädchensozialarbeit, Integrationsdienste für junge MigrantInnen. In anderen Ländern existieren jedoch nicht immer adäquate Begrifflichkeiten bzw. es erfolgt keine so klare Abgrenzung zu Diensten und Leistungen, die für junge und erwachsene Menschen angeboten werden. In diesem Zusammenhang stand auch die Notwendigkeit, den Begriff „benachteiligte Jugendliche“[6] zu klären. Schließlich verständigte man sich auf die folgende Lösung: Die eigentliche Zielgruppe von Y.E.S. FORUM sind Jugendliche, die sozial ausgegrenzt sind bzw. von sozialer Ausgrenzung bedroht sind. Wie schon zu Beginn erwähnt, wird davon ausgegangen, dass das Kernalter von Jugendlichen zwischen 15 und 25 Jahren liegt, diese Altersspanne jedoch von Land zu Land etwas variiert. Weiter wurde vereinbart, bei der Beschreibung unserer Arbeitsfelder zu berücksichtigen, dass die Methoden, Begrifflichkeiten und Zuordnungen in verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich sind. Außerdem wollen wir nicht, wie häufig noch üblich, von drogenabhängigen, gewalttätigen etc. Jugendlichen sprechen und damit automatisch eine Defizitbeschreibung bzw. negative Zuordnung zum Begriff „Jugendliche“ verwenden. Vielmehr wollen wir den Begriff „Jugendliche“ neutral verwenden und beschreiben, in welchen besonderen (Problem-)situationen sich junge Menschen befinden, denen wir unsere Hilfe- und Dienstleistungen anbieten.[7] Demnach definieren wir Jugendsozialarbeit in Europa als die Arbeit mit und für

- **Jugendliche mit Schul- und Ausbildungsschwierigkeiten**
- **Jugendliche mit Migrationshintergrund**
- **Jugendliche ohne Wohnung**
- **Jugendliche mit Abhängigkeiten und Drogenproblemen**
- **Jugendliche, die als Opfer und Täter in Kontakt mit Gewalt kommen.**

In all unseren Aktivitäten werden wir die besonderen Lebenslagen und Bedürfnisse von Mädchen und Jungen berücksichtigen.[8]

1.9.2 Möglichkeiten, Jugendliche direkt an Y.E.S. FORUM zu beteiligen

In Anlehnung an unsere Ziel- und Zweckbestimmung wollen wir junge Menschen als aktive Akteure auf den verschiedenen Ebenen von Y.E.S. FORUM beteiligen. Die Bekämpfung und Vorbeugung sozialer Ausgrenzung sowie die aktive Beteiligung von jungen Menschen und deren Einbezug in den zivilen Dialog sind zentrale Elemente unserer Aktivitäten. Aktivitäten der Beteiligung sind Lernfelder und dienen damit dem Aufbau von Fähigkeiten zur sozialen Integration, also von sozialen und fachlichen Kompetenzen.

Grundsätze von Partizipation

Bei der Ausgestaltung von Beteiligungsmöglichkeiten findet eine Orientierung an den folgenden Grundsätzen statt[9]:

Lebensrelevante Themen:

Die Beteiligung von jungen Menschen muss lebensweltorientiert anhand von lebensrelevanten Themen stattfinden und auf das Erlernen von Lebensbewältigungsstrategien ausgerichtet sein. Dies gilt besonders für junge Menschen in kritischen Lebenslagen. Die positiven Folgen

[6] In Deutschland wird der Benachteiligten-Begriff nach Sozialgesetzbuch SGB 9 wie folgt kategorisiert: Sozial benachteiligt, lernbeeinträchtigt, lernbehindert, seelisch beeinträchtigt, seelisch behindert, körperlich behindert.

[7] Wie unter 3.1 und in Anlehnung an das Weißbuch „Neuer Schwung für die Jugend“ sehen wir junge Menschen als positives Potential und nicht als Bedrohung, weshalb wir negative Zuschreibungen vermeiden wollen.

[8] Gemäß dem Gender Mainstreaming Ansatz.

[9] Die folgenden Grundsätze wurden im Rahmen der Y.E.S. FORUM-Konferenz in Brüssel (13.–15.12.01) diskutiert.

und Wirksamkeit von Beteiligung müssen für sie erkennbar und erfahrbar sein.

Altersgerechte Formen von Beteiligung:
Beteiligungsformen müssen altersgerecht sein und sich an den kognitiven und sozialen Fähigkeiten der beteiligten Akteure orientieren. Die Unter- wie Überforderung von jungen Menschen muß vermieden werden. Enge zeitliche Zusammenhänge zwischen der Planung und der Umsetzung von Projekten sind besonders wichtig, da lange zeitliche Abstände bei den beteiligten Kindern und Jugendlichen zur Frustration führen.

Verschiedene Artikulationsformen:
Beteiligungsmodelle berücksichtigen unterschiedliche Artikulationsformen und erlauben die Nutzung von bereits vorhandenen Kompetenzen und kreativen Fähigkeiten junger Menschen. Sie bauen auf ModeratorInnen, DolmetscherInnen und VermittlerInnen, die als Transformationsriemen zwischen den jugendlichen und erwachsenen Gesprächspartnern fungieren. Das Funktionieren von Kommunikation und Interaktion zwischen den Beteiligten ist die wichtigste Grundlage für effektive Beteiligungsprozesse.

Motivieren und Qualifizieren:
Die Motivation und Qualifikation sowohl von Jugendlichen als auch von Erwachsenen ist für wirksame Beteiligungsprozesse wichtig. Die spezifischen Arten von Motivation und die bereits vorliegenden Kompetenzen sind als Ausgangspunkt zu nehmen. Die Frage der Attraktivität von Beteiligungsformen ist mit Blick auf die Motivierung der Jugendlichen elementar. Jugendliche wollen Anerkennung und sprechen nicht auf alle Beteiligungsformen an.

Dauer und Nachhaltigkeit:
Wirkungsvolle Beteiligung ist auf Dauer angelegt und damit auf die Nachhaltigkeit der Beteiligung. Die Ermöglichung von Beteiligung und Mitsprache, sofern sie ernstgemeint und altersgerecht ist, führt zur Übernahme von Verantwortung. Werden junge Menschen so zu aktiven AkteurInnen des Gemeinwesens, mit der Möglichkeit Kompetenzen zu erwerben und zu festigen, sind dies wesentliche Schritte zu ihrer sozialen Integration.

Beteiligung von jungen Menschen an Y.E.S. FORUM

1) Mitarbeit von jungen Menschen in Projekten und Projektgruppen

Projekte, die an unterschiedlichen Standorten zusammen mit Jugendlichen durchgeführt werden, ermöglichen eine Partizipation an den verschiedenen Dialog- und Einflussprozessen. Synchrone und asynchrone Kommunikation zwischen den Projektstandorten sowie die gegenseitige Präsentationen ist über die virtuelle Dialogplattform möglich. Die Jugendlichen erhalten entweder zeitlich begrenzte Nutzungsidentitäten für Y.E.S. FORUM, und/oder sie nutzen angegliederte Tools, die ihnen als Service von Y.E.S. FORUM zur uneingeschränkten freien Verfügung bereit gestellt werden. Über diese angegliederten Tools kann der Austausch von und über Ton- und Bildmaterial stattfinden. Es wird so jungen Menschen die Möglichkeit eröffnet, sich direkt am Austausch unter Nutzung verschiedener Artikulationsformen zu beteiligen.

Für die Zusammenarbeit in Projektgruppen ist die Beachtung der folgenden Punkte wichtig:

1. Verständigung über Projektziele, Projektetappen, Aufgabenverteilung, Verfahren und Ablauf
2. Auswahl von Medien und Methoden
3. Benennung von ModeratorInnen, TutorInnen und DolmetscherInnen
4. Erprobung der Instrumente
5. Nutzung der Instrumente im Sinne der Projektziele
6. Evaluation und bei Bedarf Anpassung der Vorgehensweise

Zielorientierte Treffen und Nutzung der Instrumente bedürfen grundlegender Kommunikations-, Sprach- und Medienkompetenzen sowie der Rollenbeschreibung von ModeratorInnen, DolmetscherInnen und TutorInnen. Dies gilt für Jugendliche und Erwachsene gleichermaßen. Die Instrumente, Regeln und Nutzungsempfehlungen von Y.E.S. FORUM bieten damit ein Lernfeld zum Einüben von Formen der Kommunikation und Kooperation, die in der globalisierten Wissensgesellschaft zunehmend zum Breitenphänomen in vielen gesellschaftlichen Bereichen werden.

2) Junge Menschen als Diskussionspartner bei inhaltlichen Diskussionen

In den europäischen und den nationalen Diskussionsforen können junge Menschen direkt oder indirekt an den laufenden Diskussionen teilnehmen oder selbst welche initiieren.

Direkte Diskussionsteilnahme
Treten junge Menschen als direkte Diskussionspartner innerhalb von Y.E.S. FORUM in Erscheinung und damit in Kontakt mit Erwachsenen, ist für eine gleichberechtigte Diskussion die Wahl von Instrumenten notwendig, die die Zielgruppen gleichermaßen beherrschen. In Foren von Y.E.S. FORUM findet der Austausch in der Regel in Wort und Schrift statt. Diese grundlegende Form ist hier vorgegeben. Entsprechende Kompetenzen sind Voraussetzung für die Beteiligung Jugendlicher. Da die Jugendlichen innerhalb der Foren auf erwachsene Repräsentanten treffen, ist für die Jugendlichen wichtig, sich bei ihrer Meinungsäußerung auf das Votum einer Gruppe oder die Ergebnisse eines Projektes berufen zu können und damit selbst als Repräsentanten von Interessen aufzutreten. Eindrücklich ist jedoch auch, wenn junge Menschen ausdrücklich (und exemplarisch) von ihren individuellen Er-

fahrungen berichten. Es empfiehlt sich also für Erwachsene wie für Jugendliche, die Themen der virtuellen Arbeitsgruppen in kleineren, homogeneren und vertrauteren Gruppen vorzubereiten, zu vertiefen und auszuwerten.

Indirekte Diskussionsteilnahme
Jugendliche äußern ihre Meinung zu einem bestimmten Thema, dies jedoch nicht direkt in Y.E.S. FORUM, sondern sie wählen dazu eigene Artikulationsformen. MulitplikatorInnen, MediatorInnen und ÜbersetzerInnen greifen diese Äußerungen auf und bringen sie in die virtuellen Diskussionen der Fachwelt mit ein.

3) Nicht-formelle Interaktion und Kommunikation: Jugendliche treten in Kontakt mit anderen Jugendlichen:

Die unter 1. und 2. geschilderten Interaktionsformen und Beteiligungsmöglichkeiten haben einen formellen Charakter, da zeitlich befristete, ergebnisorientierte Arbeitsaufträge zu Grunde liegen.
Besonders nach Konferenzen und Seminaren bzw. Begegnungen innerhalb von Projektgruppen ist das Bedürfnis von Jugendlichen häufig groß, weiterhin in Kontakt sowohl mit Jugendlichen als auch mit Erwachsenen zu bleiben. Da Nutzeridentitäten für die VCP Y.E.S. FORUM mit jährlichen laufenden Kosten verbunden sind und dort die Arbeit eher zielorientiert in Wort und Schrift stattfindet, wird Y.E.S. FORUM weitere kostenneutrale Online-Tools zugänglich machen bzw. weiterentwickeln, über die ein kostenneutraler oder kostengünstiger virtueller Kontakt und Austausch möglich ist - nicht nur in Form von Chats und Videokonferenzen, sondern beispielsweise auch verbunden mit dem Austausch von Bildmaterial und Musikdateien. Die Nutzung dieser Instrumente sollte ungehindert möglich sein – sie können aber auch gezielt vereinbart und eingesetzt werden und, falls dies der Wunsch der Jugendlichen ist, von erwachsenen Ressource-Personen begleitet werden (Terminabsprache, Übersetzung, Coaching). Generell sollten diese Tools aber nach dem Prinzip der Selbstorganisation und Eigeninitiative funktionieren.

2 Nutzungsmöglichkeiten und Entwicklungsvorhaben von Y.E.S. FORUM

2.1 Nutzungsmöglichkeiten von Y.E.S. FORUM für Partnerorganisationen

Partnerorganisationen, die in Anlehnung an die Stufen der Beteiligung an einer der Stufen zwei bis vier an Y.E.S. FORUM beteiligt sind, haben Zugang zu den von Y.E.S. FORUM angebotenen Informationen und Dienstleistungen. Partnerorganisationen, die der Y.E.S. EWIV beitreten und damit zusätzlich Mitgliedsbeiträge entrichten, haben Anspruch auf zusätzliche Leistungen[10]. Allen steht die Nutzung der virtuellen Plattform als Informations- und Kommunikationsinstrument offen. Sie haben über ihre Nutzeridentitäten Zugang und können die Funktionalitäten für ihre Zwecke nutzen. Außerdem wird direkt auf der Plattform ein Handbuch für die Nutzung bereit gestellt. Die Dienstleistungen sind im Folgenden aufgeführt:

Fokussierte Diskussionen und Informationen:
Y.E.S. FORUM initiiert, begleitet, moderiert und bündelt virtuelle Diskussionen zu Themen der Jugendsozialarbeit in Europa und stimuliert die Recherche und Redaktion entsprechender Informations-Ressourcen.

Netzwerkbildung und Partnerbörse:
Die Gemeinschaft Y.E.S. Community enthält einen Überblick über alle an Y.E.S. FORUM beteiligten Partnerorganisationen. Y.E.S. FORUM unterstützt die Zusammenarbeit zwischen Partnerorganisationen innerhalb von Projekten und bestimmten Themen.

Projektentwicklung, Projektdurchführung und Projektauswertung:
Erfahrungen bei der Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Projekten werden auf der Plattform gesammelt und allen Gemeinschaftsmitgliedern zur Verfügung gestellt. Die Entwicklung von Projekten werden über Y.E.S. FORUM koordiniert und begleitet. Finanzierungsmöglichkeiten werden über die Sektion „Fundraising“ dargestellt.

Transnationale Zusammenarbeit:
Eine fruchtbare Zusammenarbeit im transnationalen Kontext erfordert den kompetenten Umgang mit unterschiedlichen Sprachen, Arbeits-, Denk- und Kommunikationsstilen, Organisationsstrukturen und Institutionsgefügen. Y.E.S. FORUM bündelt Erfahrungen und Expertisen dazu, gestaltet die eigenen Prozesse entsprechend und bietet Empfehlungen, Training und Beratung für die Gestaltung der transnationalen Zusammenarbeit an.

Organisation von Treffen und Veranstaltungen:
Y.E.S. FORUM erstellt jährlich eine Übersicht über alle Aktivitäten der Partnerorganisationen mit dem Ziel, diese miteinander zu vernetzen und einem breiten, transnationalen Fachpublikum gegenüber zu kommunizieren.

Lobbying:
Für die Entwicklung und Verabschiedung von Resolutionen werden unter den Mitgliedern Online-Umfragen durchgeführt werden. Damit ist ein direkter Zugriff auf die Mitglieder für Aktionen außerhalb von Face-to-Face-Meetings gegeben. Die demokratische Legitimation und Anbindung an die Basis und eine gleichzeitige schnelle Reaktionsgeschwindigkeit wird so gewährleistet.

2.2 Nutzungsmöglichkeiten für Projekte

Die Wahl von Kommunikationsinstrumenten und Kommunikationswegen sowie die Schaffung von Abläufen ist besonders bei transnationalen Projekten wichtig und trägt letztendlich zum Erfolg oder Misserfolg des Projektes bei. Y.E.S. FORUM bietet verschiedene Kommunikationsinstrumente sowie Anleitungen für deren Einsatz. Damit soll eine effektive Zusammenarbeit zwischen transnationalen Partnern unterstützt werden. Neben der internen Projektzusammenarbeit bietet Y.E.S. FORUM die Möglichkeit, das Projekt öffentlich zu präsentieren sowie eine Verbindung zu anderen Projekten herzustellen.

Über die allgemeine Adresse www.yes-forum.org haben sowohl nicht registrierte BesucherInnen als auch registrierte NutzerInnen Zugriff auf Projektinformationen, die außerhalb des spezifischen Projektgruppenraumes zugänglich sind. Der Zutritt zum virtuellen Projektgruppenraum ist wiederum nur für Personen mit speziellen Zugangsrechten möglich. Die beschriebenen unterschiedlichen Zugangs- und Nutzungsrechte bieten Projekten eine Vielzahl von Nutzungsmöglichkeiten von Y.E.S. FORUM:

1) Öffentliche Projektpräsentation
Projekte können sich über Y.E.S. FORUM nach außen, also öffentlich präsentieren: Unter dem Bereich Y.E.S. Projekte kann das Projekt einen eigenen Unterbereich einrichten und darunter beliebig viele weitere Seiten und Unterbereiche inkl. von Diskussionsforen, Kalendereinträgen, Downloads und Bildmaterial einstellen. Der Administrator kann Projektmitarbeitern die Editierrechte auf ihre Bereiche einräumen bzw. nach Wunsch die Seiten editieren. Weiterer Vorteil von Y.E.S. FORUM ist, dass alle Editierarbeiten allein über einen Browser vorgenommen werden können und es dazu keiner zusätzlichen Software bedarf.

[10] Diese werden nach Beschluß der Gründungsversammlung auf der virtuellen Plattform unter www.yes-forum.org veröffentlicht.

Dies bietet verschiedene Vorteile, da keine aufwändigen Programmierarbeiten von professionellen Internetspezialisten vorgenommen werden müssen sowie keine spezielle Software zur Pflege und Aktualisierung der Internetseite vorhanden sein muss. Diese kann arbeitsplatz- und ortsunabhängig stattfinden.
Die virtuelle Plattform bietet außerdem die technischen Voraussetzungen, Web-Seiten innerhalb von Y.E.S. FORUM in bis zu 40 Sprachen anzubieten. Die Erstellung von Übersetzungen ist Aufgabe der jeweiligen Projektpartner. Von ihrer Zusammensetzung wird auch abhängig sein, in welche Sprachen Übersetzungen vorgenommen werden.[11]
Y.E.S. FORUM wird ab der nächsten Ausbaustufe europaweit in bekannten Internetseiten der Jugend(sozial)arbeit/ Jugendpolitik als Link aufgeführt. Dies soll zu einem großen Bekanntsheitsgrad von Y.E.S. FORUM verhelfen, wodurch auch gleichzeitig die öffentliche Präsentation eines Projektes einem weiten Nutzerkreis offen stehen wird (nur zwei Mausklicks entfernt). Projekte müssen also nicht alle Öffentlichkeitsarbeit aus eigener Kraft leisten, sondern können vom Bekanntheitsgrad von Y.E.S. FORUM profitieren.

2) Projektinterne Kommunikation:
Das Projekt kann Y.E.S. FORUM für die projektinterne Kommunikation sowie das Projektmanagement nutzen. Dazu kann innerhalb der Y.E.S. Community ein eigener geschlossener Gruppenraum eingerichtet werden, zu dem nur die Projektmitglieder Zugang haben. Innerhalb dieser Projektgruppen können dann interne virtuelle Diskussionen geführt werden sowie Dateien, Links, Aufgaben und Kalendereinträge gemeinsam in einer gesicherten Umgebung online verwaltet werden. Die Diskussionsforen bieten die Möglichkeit, strukturiert zu verschiedenen Punkten und von allen Beteiligten einsehbar Diskussionen innerhalb der Projektgruppe zu führen. Sie werden damit gleichzeitig zum Archiv für thematisch fokussierte Kommunikationsprozesse. Neben den Diskussionsforen kann die Projektgruppe auch synchron in ihrem eigenen Chatroom Diskussionen führen. Bei Bedarf können mit einer kostenfreien Zusatzsoftware auch weitere Funktionen wie Application Sharing, Whiteboard und Desktop-Videokonferenz genutzt werden. Die gemeinsame Ablage und Verwaltung von Dateien ermöglicht zeit- und ortsunabhängigen Zugriff auf Dokumente. Y.E.S. FORUM bietet Anleitungen und Hilfen für den Ablauf der Kommunikationsprozesse sowie für den Einsatz der Instrumente. Da Y.E.S. FORUM auf europäische Projekte ausgerichtet ist, besteht auch hier die Möglichkeit, Diskussionsbeiträge in verschiedenen Sprachen einzustellen sowie auf das Sprachenkonzept und die Hinweise von Y.E.S. FORUM zur transnationalen und interkulturellen Kooperation zurückzugreifen.

[11] Die Zielsetzung von Y.E.S. FORUM ist, alle wesentlichen Informationen in allen 5 Hauptsprachen vorliegen zu haben. Vgl. dazu auch Kapitel Kommunikationsinstrumente, Sprache und kulturelle Vielfalt.

3) Nutzung der Y.E.S. Community
Die ProjektmitarbeiterInnen haben als registrierte NutzerInnen auch **Zugang zu den allgemeinen Bereichen** innerhalb der Y.E.S. Community. Das heißt, sie sind zur Teilnahme an den themenbezogenen Diskussionen und zum Austausch und zur Kontaktaufnahme mit anderen Community Mitgliedern innerhalb von Y.E.S. berechtigt. Sie können auch sehen, wer sich für sie selbst oder ihre Beiträge interessiert gezeigt hat. Eine Mitgliedschaft in Y.E.S. FORUM bietet also die Möglichkeit, sich mit den anderen in der Community vertretenen Personen, Projekten und Organisationen der europäischen Jugendsozialarbeit zu vernetzen und themen-, aktions- oder projektbezogen auszutauschen. Erfahrungen, Anfragen und Projektergebnisse können ohne Aufwand an alle oder bestimmte Community-Partner herangetragen werden. Eine dauerhafte öffentlich zugängliche Archivierung von Projektbeschreibungen und -ergebnissen über das Projektende hinaus wird ebenfalls unterstützt.
Die Virtual Community Y.E.S. FORUM verfügt auch über einige Funktionen, die die **soziale Präsenz** im virtuellen Raum erhöhen und damit Kontakte erleichtern. So ist es jederzeit möglich zu erkennen, wer gleichzeitig eingeloggt ist, wer gleichzeitig eine bestimmte Seite besucht und wer zuletzt eingeloggt war, und welche Interessen bzw. Ressourcen man mit jemandem teilt. Es gibt für jede Person und Organisation Visitenkarten, und die Fotos darauf werden auch in Diskussionen und Chats angezeigt.

Finanzierung:
Projekten, die Y.E.S. FORUM nutzen wollen, empfehlen wir einen entsprechenden Posten in ihrem Projektetat einzukalkulieren. Je nach beabsichtigtem Umfang der Nutzung von Y.E.S. FORUM (Dauer, Anzahl von Nutzungsidentitäten, Betreuungsumfang) sollten dafür zwischen € 2000 und € 5000 pro Jahr berechnet werden.

Weitere Dienstleistungen für Projekte:
Als weitere Leistungen zur Unterstützung und Betreuung von transnationalen Projekten planen wir die Entwicklung einer Schulung für ProjektkoordinatorInnen. Außerdem sollen auf Y.E.S. FORUM verankerte Projekte, sofern dies gewünscht ist, gezielt miteinander vernetzt und verknüpft werden und in ein projektübergreifendes, transnationales Wissensmanagement (Erfahrungen, gute Praktiken, transferierbare Modelle) eingebunden werden.

2.3 Entwicklungsvorhaben von Y.E.S. FORUM: Multi-Media Tools

Die Verwirklichung und Umsetzung von Beteiligungsformen findet mittels Methoden und Instrumenten statt. Die virtuelle Dialog-Plattform von Y.E.S. FORUM ist dabei ein mögliches Instrumentarium, welches viele fortgeschrittene und miteinander integrierte Werkzeuge bereitstellt. Die

damit verbundenen Vorteile haben jedoch auch eine unvermeidbare Kehrseite: Nutzeridentitäten für die Plattform sind mit bedeutenden Kosten verbunden, die Funktionsvielfalt der Plattform muss bewältigt werden, der Fokus auf zumeist schriftliche Artikulationsformen stellten Zugangsbarrieren dar. Y.E.S. bereitet aus diesen Gründen eine komplementäre Linie einzelner Online- und Multi Media Tools vor. Sie sind leicht und unabhängig auch von Computer-Anfängern zu handhaben, sollen nichts kosten und die Nutzung, den Austausch und die eigene Gestaltung multimedialer elektronischer Inhalte so favorisieren, dass nichtformelles und informelles Erlernen wesentlicher Kompetenzen für die Partizipation an der globalisierten Wissensgesellschaft stattfinden. Sie können sowohl für verschiedenste Einsatzzwecke im Rahmen von Projekten genutzt werden, die über die Dialog-Plattform abgewickelt werden, als auch unabhängig davon. Sie werden so ausgewählt bzw. konzipiert, dass sie sich auch untereinander sinnvoll ergänzen, aber auch problemlos jeweils einzeln verwendet werden können. Die bereits getroffenen Überlegungen zur Entwicklung und Nutzung von weiteren Online- und Multi Media Tools ist im Folgenden dargestellt:

2.3.1 COMMA – Community Multi Media Archive

COMMA ist sowohl ein Software-Tool als auch eine Methode unter BUSS (Building Skills for Social Inclusion), zum Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen zur sozialen Integration. BUSS ist „eine Kombination von Gemeinwesenarbeit und Multi-Media Technologien", entwickelt von Rosie Edwards und Tony Dobson, Children's Society, UK. Die Stärkung von bestehenden Kompetenzen sowie der Aufbau und Erwerb von neuen Kompetenzen wird als grundlegend für die Bekämpfung von sozialer Ausgrenzung angesehen. Die Aufgabe von SozialarbeiterInnen ist, jungen Menschen potenzielle Lernfelder zu eröffnen, welche im Falle von COMMA die folgenden sind: Grafik Design, kreatives Schreiben, Umgang mit Anwendungssoftware. Alle Aktivitäten werden jedoch zwanglos angeboten und sind freiwillig. COMMA trägt bei gezieltem Einsatz zur aktiven Gemeinwesenarbeit bei und unterstützt in einer Gemeinschaft das Bewußtsein für die eigene Geschichte.

COMMA[12] als Software ist eine von einer Kooperative gestaltete und in einem europäischen Projekt weiterentwickelte Datenbank, die NutzerInnen die Möglichkeit bietet, Datensätze zu erstellen, zu archivieren und zu bearbeiten, die aus verschiedenen Elementen, wie Schrift, Bild und Ton bestehen. Die Datensätze werden betitelt und beschrieben und können dann von anderen über Themen oder Stichwortsuche gesucht werden. Zwischen Bildern, Textsegmenten und Bildausschnitten können Verweise eingerichtet werden und damit ganze Geschichten erzählt werden. COMMA funktioniert wie ein virtuelles Bilderbuch. Die zugrunde liegende Design-Philosophie folgt dem Grundsatz, dass die Software so einfach strukturiert sein muss, dass sie auch von Personen ohne großen Lernaufwand und ohne Fehleranfälligkeit genutzt werden kann, die bisher noch nicht einmal mit Standardsoftware auf dem Computer vertraut sind.

Y.E.S. FORUM wird sowohl eine lokale als auch eine serverbasierte Variante von COMMA bereit stellen. Die serverbasierte Variante wird Bestandteil des Angebots von Y.E.S. für seine MitgliederInnen sein, während die Anschaffung der mit zusätzlichen Kosten verbundenen lokalen Variante vermittelt wird.

2.3.2 Entwicklung von virtuellen Kommunikationsinstrumenten für Jugendliche

Ein Instrument für die virtuelle Kommunikation, das auf Jugendliche zugeschnitten ist, soll eine Nutzung ohne besondere Barrieren und Kompetenzen ermöglichen. Das grafische Design soll an das bereits bestehende Design von Y.E.S. FORUM angelehnt sein. Wichtig ist ein vielsprachiges Interface sowie eine einfache und selbsterklärende Benutzeroberfläche. Besonders nach Konferenzen und Face-to-Face-Begegnungen halten wir den Einsatz von solchen Kommunikationstools für Jugendliche für attraktiv und interessant. Unter Anleitung könnten Jugendliche den Umgang mit dem Tool erlernen und es später autonom und lokal weiter nutzen. Verweise von und zur Y.E.S. FORUM Mainpage werden eingebunden. Die Entwicklung eines solchen Instrumentes sollte sinnvollerweise in einem Projekt unter direktem Einbezug von jungen Menschen stattfinden, wobei die Entwicklung von Strategien zum Einsatz des Instrumentes im Vordergrund stehen sollte und nicht die Software-Funktionalitäten als solche.

2.3.3 HyperFolio

Als drittes Produkt der Zusatzsoftware, die Y.E.S. FORUM bereitstellen möchte, wird im Moment überprüft, inwieweit ein neuartiges Werkzeug mit dem Namen „Hyperfolio" eingesetzt werden kann. Hyperfolio fördert die Nutzung der reichhaltigen Ressourcen des Internets, da es als Instrument dem Ordnen und Organisieren beliebiger elektronischer Quellen dient. Anders als Lesezeichen (Bookmarks), mit denen nur eine ganze Internetseite auf einmal katalogisiert werden kann, ermöglicht HyperFolio verschiedenste Links, Textstücke, Bilder, Audio- und Videoclips in beliebigen grafischen Gruppierungen zusammenzuführen und zu kommentieren. Der weitere Gewinn von HyperFolio liegt außerdem darin, dass es dem Benutzer ermöglicht, selbst zum Autor zu werden. Auf einfache Art und Weise kann er Multimedia-Materialien aus beliebigen Quellen zusammenstellen und an andere weitergeben bzw. als HTML-Seite im Netz publizieren, ohne damit Urheberrechte zu verletzen. Da HyperFolio ausgesprochen benutzerfreundlich und intuitiv zu bedienen ist, passt es gut zur Design-Philosophie von COMMA.

[12] http://www.commanet.org

3 Virtual Community Platform (VCP)

3.1 Was ist eine „virtual community platform“?

Eine virtuelle Plattform oder aber auch virtuelles Büro genannt, ist eine über das Internet zugängliche, passwortgeschützte Informations- und Kommunikationsplattform. In dieser Plattform werden mehrere Funktionen zusammengefaßt, von denen einige bereits vom PC Desktop her bekannt sind. Deswegen bezeichnen wir diese Oberfläche auch als „*gemeinsames virtuelles Büro*“. Diese Einführung soll kurz und knapp verdeutlichen, welchen Nutzen ein gemeinsames virtuelles Büro bringt.

Informationsaustausch über das Internet

Überall dort, wo Menschen im Verbund zusammenarbeiten, besteht die Notwendigkeit, Informationen auszutauschen. Insbesondere dann, wenn diese Menschen nicht am gleichen Ort arbeiten, fällt stets ein gewisser logistischer Aufwand an, um diesen Informationsaustausch zu bewerkstelligen. Die EDV generell und das Internet im speziellen ist hier in den letzten Jahren zu einem wichtigen Hilfsmittel geworden. Dieser Trend setzt sich mit großer Geschwindigkeit weiter fort, so dass in allen gesellschaftlichen Bereichen die virtuelle Zusammenarbeit über Internet-Plattformen zu einer Selbstverständlichkeit werden wird.

Kommunikation über e-mail

Der direkte Kontakt per e-mail zwischen zwei Personen, die räumlich voneinander entfernt an zwei Computern arbeiten, ist bereits für viele zu etwas vollkommen Alltäglichem geworden. Besonders nützlich ist bei der e-mail die Möglichkeit, an die mails Dateien „anzuhängen“. Ein entscheidender Nachteil der e-mail ist jedoch, dass sie in der Regel nur an einen Adressaten gerichtet ist. Zwar kann man eine e-mail gleichzeitig an verschiedene Personen versenden, aber es gibt keinen Ort, wo diese mail zentral abrufbar wäre. Änderungen in Dokumenten müssen immer wieder allen Betroffenen mitgeteilt werden.

Nutzung des World Wide Web (WWW)

Soll Information zentral abrufbar sein, so stellt man sie als Web-Seite ins WWW. Das Problem hierbei ist, dass nicht jeder Nutzer hierzu die entsprechenden Kenntnisse (HTML-Programmierung) bzw. die entsprechende Infrastruktur (eigener Webserver bzw. auf fremdem Webserver gehostete eigene Website) besitzt. An dieser Stelle wird der prinzipielle Unterschied zwischen der passiven Nutzung des WWW und dem Publizieren von (u.U. interaktiven) Webseiten deutlich: Während ersteres nahezu für jeden Nutzer von jedem PC mit Modem oder ISDN ohne Vorkenntnisse möglich ist, ist zweiteres oft nur mit Spezialkenntnissen und materiellem Aufwand möglich. Viele Dokumente liegen auch in anderen Formaten als HTML vor (z.B. Word-Dokumente und Powerpoint-Folien). Die Publikation von Dokumenten ist also im Moment aus mehreren Gründen noch der Engpaß für einen möglichst unbehinderten Austausch von Informationen über das Internet. Man könnte sogar sagen, dass die Kluft zwischen passiver Nutzung und aktiver Bereitstellung von Inhalten speziell beim Medium WWW extrem groß ist. Dass diese Spaltung zwischen wenigen „Gelehrten“, die Webseiten erstellen und aktualisieren können, und vielen „reinen Nutzern“ auch gesellschaftliche Probleme mit sich bringt, liegt auf der Hand.

Informations- und Kommunikationsplattformen als Lösung

An genau diesem Problem setzen vorstrukturierte Informations- und Kommunikations-plattformen an: Dadurch, dass eine vorstrukturierte Plattform bereit gestellt wird, ist es auch NutzerInnen mit relativ geringer Computererfahrung möglich, ohne besonderen Aufwand mit ganzen Gruppen zu kommunizieren und Schriftstücke im Internet zu veröffentlichen. Im Vergleich zum professionellen Web-Publishing ist der Aufwand zum Veröffentlichen von Dokumenten äußerst gering. Die Informationen bestehen aber auch hier an genau einer Stelle in der jeweils gültigen Version und können von Berechtigten eingesehen werden.

3.2 Community-Management Y.E.S. FORUM

Ein virtuelles Büro bzw. eine virtuelle Plattform bedarf einer zentralen inhaltlichen Administration, im Folgenden *Community Management* genannt. Im Falle der virtuellen Plattform Y.E.S. FORUM hat der Community Manager folgende Rechte und Aufgaben:

1) Administration von Nutzungsidentitäten: Der Community Manager richtet neue Nutzungsidenitäten ein und benachrichtigt neue NutzerInnen über deren Zugangsdaten (Benutzungsname und Passwort). Der Community Manager kann das Passwort einzelner NutzerInnen zwar nicht einsehen, hat aber die Möglichkeit, es zu ändern, sollte es z.B. vergessen werden.
2) Nutzungshilfen: Der Community Manager ist für die Bereitstellung von Nutzungshilfen, welche allen registrier-

ten Usern zur Verfügung stehen sollten, verantwortlich. Neben einer allgemeinen Einführung enthält das Handbuch auch Hilfen für unterschiedliche Nutzungsgruppen und Nutzungsrechte. Neu registrierte User erhalten mit ihrer Registrierung eine schriftliche Einführung in die Nutzung der virtuellen Plattform.

3) Struktur und Aufbau der öffentlichen wie nicht öffentlichen Bereiche: Der Community Manager ist für die Strukturierung und Kategorisierung der Informations- und Kommunikationsbereiche zuständig. Er hat die Verantwortung für das Gestalten der öffentlichen Bereiche von Y.E.S. FORUM und kann Editierrechte für einzelne Seiten sowie Unterbereiche an ÜbersetzerInnen, nationale KoordinatorInnen, Projektgruppenleiter-Innen und ModeratorInnen sowie Informationsrechercheure übertragen, die dann in eigener Verantwortung, nach den allgemeinen Layout-Vorgaben von Y.E.S. FORUM, Web-Seiten gestalten können.

4) Kontakt zur technischen Plattformadministration: Der Community Manager steht in Kontakt mit freien MitarbeiterInnen, die den Community Manager beim Aufbau und bei der Pflege der offenen wie geschlossenen Bereiche beratend unterstützen. Gleichzeitig werden gemeinsam die Kontakte zur technischen Plattformadministration wahrgenommen.

5) Y.E.S. TEAM: Der Community Manager moderiert und koordiniert die Kerngruppe von Y.E.S. FORUM, welche den Community Manager in der Ausführung all seiner Aufgaben unterstützt sowie Entscheidungen über den inhaltlichen und strukturellen Aufbau der Plattform anhand von Beschlussvorlagen durch den Community Manager trifft.

3.3 Stufen und Typen von VCP-NutzerInnen

0) Visitor (BesucherIn): BesucherInnen sind nicht als NutzerInnen im System registriert, haben aber über die Internetadresse Zugang zu allen öffentlichen Informationen.

1) Guest (Gast): Gäste sind zwar als virtuelle Mitglieder registriert und für die anderen sichtbar, haben die Möglichkeit persönliche Informationen zu editieren, darüber hinaus aber nur sehr eingeschränkte Rechte und Funktionalitäten. So können sich Gäste nicht aktiv an Diskussionen beteiligen oder die Dateienablage sprich Speicherplatz nutzen. Der Gast-Status ist kostenfrei.

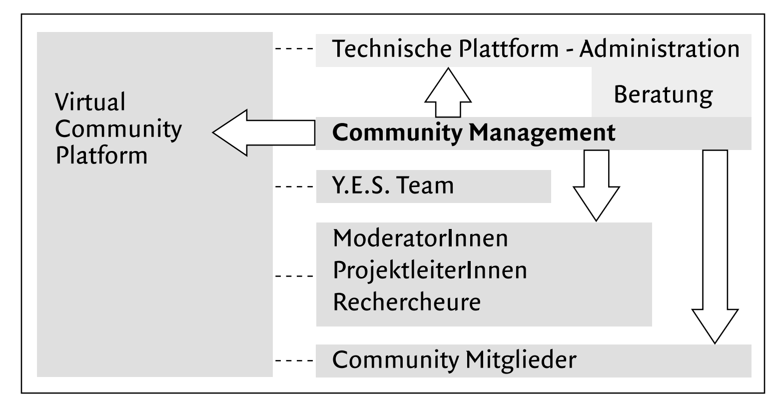


Abbildung 12: Community Management

2) Member (Mitglied): Member sind vollwertige Mitglieder der Community. Sie können sich aktiv an Diskussionen beteiligen und die Dateienablage nutzen sowie alle anderen vorhandenen Funktionalitäten.

3) Information Provider (Rechercheur, ModeratorIn): Information Provider haben gegenüber den „Member" auf Stufe 2 eine Reihe von zusätzlichen Rechten. So können sie im öffentlichen Bereich von Y.E.S. FORUM Webseiten erstellen sowie bestehende editieren. Sie haben außerdem unabhängig von der persönlichen Dateienablage die Möglichkeit, Publikationen innerhalb der Community oder innerhalb von Gruppen zu erstellen. Verantwortliche Personen wie ModeratorInnen, Rechercheure, ProjektgruppenleiterInnen aber auch koordinierende Personen erhalten diesen virtuellen Member-Status.

4) Group Manager (ProjektgruppenleiterIn): Group Manager sind für die Administration der geschlossenen virtuellen Gruppenräume von Arbeitsgruppen verantwortlich. Sie haben damit die Möglichkeit, Gruppeninformationen zu erstellen, zu editieren sowie Community-Member als Gruppenmitglieder ein- und auszutragen.

5) Community Manager: Ist für die gesamte inhaltliche und organisatorische Administration der virtuellen Plattform verantwortlich. Er entscheidet über das Erscheinungsbild von Y.E.S. FORUM, administriert die Nutzungsidenditäten und betreut den allgemeinen Community-Raum.

6) VCP Administrator: Der VCP Administrator ist für die technische Funktionsfähigkeit aller Räume verantwortlich und steht vor allem in Kontakt mit dem Community Manager.

3.4 Notwendige Voraussetzungen für das Gelingen virtueller Vernetzung

3.4.1 Bausteine für die erfolgreiche virtuelle Vernetzung

Die dauerhafte und effektive und damit erfolgreiche virtuelle Vernetzung von Personen unter Nutzung der virtuellen Dialogplattform beruht auf sieben Bausteinen.
Die sieben Bausteine dienen uns gleichzeitig als Indikatoren und zur regelmäßigen Überprüfung und Evaluation der Funktionsweise, Effektivität und Nutzungshäufigkeit der virtuellen Dialogplattform Y.E.S. FORUM.

Baustein 1: Hard- und Software

1) Für die potentiellen NutzerInnen und MitarbeiterInnen im virtuellen Büro muss der technische

Zugang gegeben sein. Dazu muss ihnen eine internetfähige Hardware-Ausstattung zur Verfügung stehen. Im Software-Bereich müssen die entsprechenden Internetbrowser und Anwendungssoftware auf dem Computerarbeitsplatz zur Verfügung stehen.
2) Es handelt sich bei einer internetgestützten Plattform um eine sich dynamisch aufbauende Oberfläche, die sich bei jedem Zugriff neu generiert. Daher ist die Übertragungsgeschwindigkeit des Telefonanschlusses (Analog, ISDN, DSL) entscheidend für die Benutzerfreundlichkeit.
3) Entscheidend ist auch die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des gewählten Internetproviders. Internetprovider haben unterschiedliche Leistungsfähigkeiten und Übertragungsgeschwindigkeiten.
4) Ein entscheidender Vorteil für registrierte NutzerInnen einer virtuellen Gemeinschaft ist, dass sie über Passwort und Benutzungsname von jedem Computerarbeitsplatz, der die oben genannten Voraussetzungen erfüllt, auf das virtuelle Büro zugreifen können.

Im Rahmen des IT-JGW-Projektes wurden finanzielle Mittel für die Anschaffung von Hard- und Software geleistet, die auch von Mitarbeiter/innen für den Zugang zum virtuellen Büro gentutzt wurden.

Baustein 2: Virtuelle Plattform-Ausstattung
1) Die Plattform muss auf einem leistungsstarken und zuverlässigen Server laufen, um Ausfälle zu minimieren und rasche Übertragungsgeschwindigkeiten zu gewährleisten.
2) Die Bedienung der Plattform muss möglichst übersichtlich und selbsterklärend sein. NutzerInnen müssen sich darin zurechtfinden und bereits besuchte Räume auch nach längerer Zeit wiederfinden können.
3) BesucherInnen und NutzerInnen verbinden in der Regel mit gutem Design (Grafik und Usability) unbewusst auch Qualität der Inhalte. Eine ansprechende Oberfläche der virtuellen Plattform fördert entsprechend Attraktivität und Motivation, damit zu arbeiten.
4) Im Hilfebereich werden die technischen Voraussetzungen und die Funktionalitäten des virtuellen Büros erklärt. Sie gehören zur inhaltlichen Grundausstattung einer Plattform in Form eines Handbuchs und/oder eines FAQ-Bereiches.

Im Rahmen des IT-JGW-Projektes wurden die Mittel für die Anpassung der Hyperwave-Software auf den Benutzerkreis sowie die laufenden Betriebskosten finanziert.

Baustein 3: Betreuung
1) Betreuung meint die technische und inhaltliche Administration einer Plattform, die idealerweise an zentraler Stelle angesiedelt ist, um auf Probleme schnell reagieren zu können, um die technische Funktionalität zu überwachen, um die Nutzung der Plattform zu beobachten, um entsprechend den Bedürfnissen der Community-Mitglieder die Plattform weiterzuentwickeln und damit zur Qualitätssicherung beizutragen und um ein umfangreiches Support-System (Einführung, Tutoren-System, Hotline, On-Line-Hilfe, Benutzerhandbuch) zu gewährleisten. Im Falle von Y.E.S. FORUM wird sie vom Community Manager und dem VCP-Administrator wahrgenommen.

Baustein 4: Struktur und Profil der Community

1) **Ziel- und Zweckbeschreibung** des virtuellen Büros: Ein wichtiges Strukturmerkmal ist das Vorhandensein einer eindeutigen Ziel- und Zweckbeschreibung. Allen Beteiligten muss klar sein, wann zu welchem Zweck welche Formen der Kommunikation und Information eingesetzt werden und was damit erreicht werden soll.
2) **Rechte und Pflichten:** Der einzelne Nutzer ist sich über seine Rechte und Pflichten innerhalb der virtuellen Gemeinschaft im Klaren und damit einverstanden. Eine schriftliche Vereinbarung wird empfohlen.
3) Rollenverteilung: Innerhalb der Community gibt es eine klare, ineinander greifende Rollen- und Aufgabenverteilung.
4) **Nutzung der Funktionalitäten:** Für die Einstellung von Dokumenten und die Nutzung der Kommunikationsinstrumente gibt es klare Regeln und festgelegte Verfahren. Die Zugriffsrechte für einzelne Bereiche können individuell erteilt werden. Man unterscheidet zwischen Lese-, Schreib- und Administrations-Rechten.
5) **Community-Identität:** Die virtuelle Gemeinschaft ist ein geschlossener und geschützter Raum. Es gibt keine versteckten Identitäten. Die Kommunikations-partnerInnen und ihre Organisationszugehörigkeiten sind namentlich. Zwischen den Mitgliedern einer Gemeinschaft wird über das persönliche Kennen bzw. Verfolgen gleicher Interessen ein Vertrauensverhältnis erzeugt und Hemmungen gegenüber dem (transnationalen, virtuellen) Austausch abgebaut. Beim Aufbau einer virtuellen Gemeinschaft ist die Einbeziehung der einzelnen Nutzer in die Festlegung von Strukturen, Regeln und Verfahrensabläufe für das virtuelle Büro wichtig und trägt zur Identitätsbildung bei.
6) **Offenheit und Transparenz:** Der Austausch von Arbeitsmethoden, Ideen, Problemen etc. erfordert eine Offenheit und Bereitschaft der einzelnen NutzerInnen, von ihren Arbeitsweisen zu berichten.

Baustein 5: Kompetenz der NutzerInnen

1) Anforderungen an NutzerInnen von technischer Seite: Die NutzerInnen kennen die Hardware- und Softwarevoraussetzungen, können diese selbst einrichten bzw. einrichten lassen. Technische Probleme können von ihnen selbst gelöst werden bzw. es besteht ein Zugriff auf andere Personen, die zu Rate gezogen werden können. NutzerInnen sind in der Lage benötigte Software bzw. Zusatzsoftware zu installieren und anzuwenden. Sie sind mit dem Umgang einer Plattform vertraut und wissen die einzel-

nen Funktionen und Kommunikationsformen zu nutzen. (Html-Editor, „Chat“, „Up- and Download“ von verschiedenen Dokumenten etc.)
2) Persönlich, kognitiv: Die NutzerIn verfügt über die entsprechenden persönlichen und kognitiven Fähigkeiten, um sich an den virtuellen Kommunikationsformen zu beteiligen.
3) Fachliche Kompetenzen: Die NutzerIn verfügt über die fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen, um sich qualifiziert an Diskussionen und bei der Recherche von Informationen beteiligen zu können.
4) Positive Einstellung und Lernbereitschaft: Die NutzerIn benötigt eine positive Einstellung gegenüber der Nutzung noch nicht selbstverständlicher Instrumente der Information, Kommunikation und Kooperation. Die NutzerIn ist bereit, selbst oder mit der angebotenen Unterstützung die neuen Möglichkeiten zu explorieren und einzuüben.

Baustein 6: Zeitliche Ressourcen
1) Bereitstellung der zeitlichen Ressourcen: Eine virtuelle Gemeinschaft funktioniert nur dann - im Sinne eines regelmäßigen und fortlaufenden Austausches - wenn für dessen Mitglieder eine Notwendigkeit besteht, sich aktiv daran zu beteiligen. Dann werden die nötigen zeitlichen Ressourcen bereitgestellt, um sich regelmäßig und kontinuierlich an der Diskussion zu beteiligen. Der zeitliche Aufwand für die Arbeit im virtuellen Büro ist vor allem zu Beginn und je nach individuellen Kompetenzen sehr groß. Für den Einzelnen handelt es sich um ein neues Kommunikationsinstrument, dessen Funktionsweisen er erlernen muss. Ein virtuelles Büro wird auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn es in den alltäglichen Arbeitsablauf eingebunden wird.

Baustein 7: Nutzen
1) Freiwilligkeit: Der Nutzen darf nicht über äußeren „Zwang“ hergestellt werden, sondern die freiwillige Mitarbeit muss durch den Eigennutzen, den jeder als aktives Mitglied der Gemeinschaft hat, hergestellt werden.
2) Attraktivität: Das virtuelle Büro ist dann inhaltlich attraktiv, wenn hier der Zugang zu wichtigen und relevanten Informationen und Personen besteht. Das virtuelle Büro ist technisch attraktiv, wenn es über eine ansprechende Nutzungsoberfläche und einfache Bedienbarkeit verfügt.



Abbildung 13: Bausteine für die virtuelle Vernetzung

3) Überzeugungsarbeit: Die gezielte Motivations- und Überzeugungsarbeit ist in der Aufbauphase einer Plattform elementar. Die potenziellen Nutzer müssen „überzeugt“ werden, dass sich ihre Mitarbeit im virtuellen Büro „lohnt“ und sie davon einen Nutzen und Mehrwert haben.

3.4.2 Zusammenfassung: Zehn Grundsätze für erfolgreiche virtuelle Gemeinschaften

1. Für Mitglieder einer virtuellen Gemeinschaft muss der individuelle Zugang gegeben sein.
2. Die gemeinsame Oberfläche ist funktional und übersichtlich und ermöglicht damit jedem Nutzer eine einfache Handhabung.
3. Eine kontinuierliche und umfangreiche Betreuung der gemeinsamen Oberfläche und der einzelnen NutzerInnen ist gegeben.
4. Das Mitglied der virtuellen Gemeinschaft verfügt über die technischen, kognitiven und fachlichen Kompetenzen, um sich an der virtuellen Gemeinschaft zu beteiligen.
5. Die einzelnen Mitglieder verständigen sich über die Ziele und Struktur ihrer Gemeinschaft und über ihre persönlichen Rechte und Pflichten. Verantwortlichkeiten innerhalb der Gemeinschaft sind klar geregelt.
6. Beim Einsatz der Kommunikationsinstrumente und bei der Einstellung von Informationen halten sich die Mitglieder an die unter ihnen abgestimmten Regeln und Verfahren.
7. Innerhalb der Gemeinschaft herrscht Offenheit und Transparenz, d.h. alle Beiträge sind namentlich gekennzeichnet; der Teilnehmerkreis ist für jeden ersichtlich, jedes Mitglied ist für alle anderen prinzipiell ansprechbar.
8. Gemeinschaft lebt von der aktiven Teilnahme ihrer Mitglieder (Hinterlassen von Spuren). Für den Einzelnen besteht eine Balance zwischen Informationsgewinn, Recherche und Weitergabe von Informationen. Eine grundsätzliche ausdrückliche Wertschätzung verschiedenartigster Beiträge trägt zur aktiven Beteiligung bei.
9. Eine Dialogplattform ist ein dynamisches und interaktives Instrument. Ein Beitrag erfordert eine schnelle Antwort. Dies erhöht die Attraktivität und Motivation für die DiskussionsteilnehmerInnen.
10. Die Mitarbeit in der virtuellen Gemeinschaft ist für die Mitglieder notwendig und von Nutzen und findet deshalb regelmäßig und fortlaufend statt.

3.5 Registrierungsprozesse für Personen, Organisationen und Projekte

Der Erhalt einer Nutzungsidentität für die virtuelle Plattform erfordert einen Registrierungsprozess, die Angaben

von persönlichen Daten sowie das grundsätzliche Einverständnis, sich gemäß den Zielen von Y.E.S. FORUM an der virtuellen Community zu beteiligen. Nutzungsidentitäten sind immer an Personen gebunden. Diese können VertreterInnen von bereits an Y.E.S. FORUM beteiligten Organisationen, von neuen Partnerorganisationen oder als individuelle Personen der Plattform beitreten. Technisch eingerichtet wird ein neuer Nutzer vom Community Manager. Über die Einrichtung entscheidet er bzw. die Nationale KoordinatorInnen anhand der in Y.E.S. TEAM festgelegten Kriterien. Neben der Möglichkeit, für einen Monat eine kostenlose Versuchs-Identität zu erhalten, ist mit der Einrichtung einer Nutzungsidentität die Entrichtung eines finanziellen Beitrages[13] erforderlich. Im Folgenden sind die unterschiedlichen Möglichkeiten und Registrierungsprozesse dargestellt. Ein Überblick über den Ablauf der Registrierungsprozesse für Personen, Organisationen und Projekte geben die folgenden Abbildungen (auf englisch).

Registrierung eines neuen Virtual Community Mitglieds einer bestehenden Partnerorganisation:

Neue NutzerInnen bereits bestehender Partnerorganisationen sollten sich über die Kontaktpersonen innerhalb der jeweiligen Organisationen für Y.E.S. FORUM registrieren bzw. innerhalb dieser Organisationen wird entschieden, welche ihrer MitarbeiterInnen eine Nutzungsidentität erhalten.

Registrierung von neuen virtuellen Community Mitgliedern, deren Organisationen noch nicht mit Y.E.S. FORUM involviert sind:

Mit der Registrierung einer Person, deren Organisation noch nicht im Rahmen eines Projektes oder anderweitig mit Y.E.S. FORUM involviert war, erfolgt gleichzeitig die Registrierung der neuen Organisation. Organisationen können wählen, ob sie einzelne Nutzungsidentitäten erwerben oder mehrere in Form von angebotenen Standardpaketen (z.B. fünf, zehn, zwanzig), die sie dann wiederum an Mitglieder weitergeben. In jedem Fall nehmen sie für ihre Registrierung Kontakt mit dem Nationalen Koordinator ihres Landes auf und falls es diesen noch nicht gibt, direkt mit dem Community Manager.

Registrierung von individuellen Community Mitgliedern:

Personen, die unabhängig von Organisationen an Y.E.S. FORUM teilnehmen wollen, wenden sich an den Nationalen Koordinator des jeweiligen Landes, teilen ihre personenbezogenen Daten mit und erhalten nach Entrichtung des individuellen Beitrages eine Nutzungsidentität. Partnerorganisationen von Y.E.S. FORUM steht frei, individuellen Community Mitgliedern die Finanzierung ihrer Nutzungsidentitäten anzubieten.

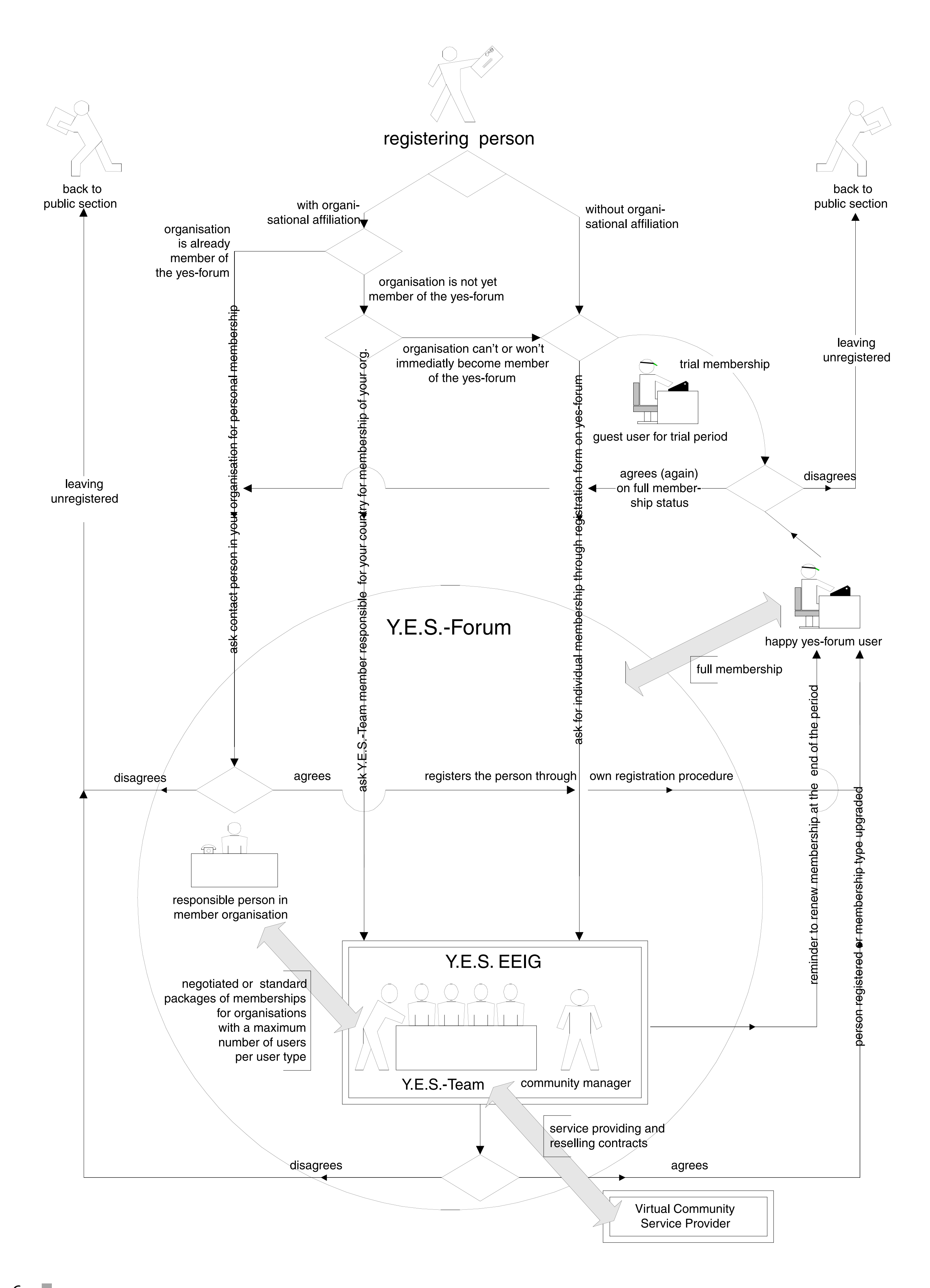
Eröffnung eines Projektraumes und Registrierung der ProjektgruppenmitgliederInnen:

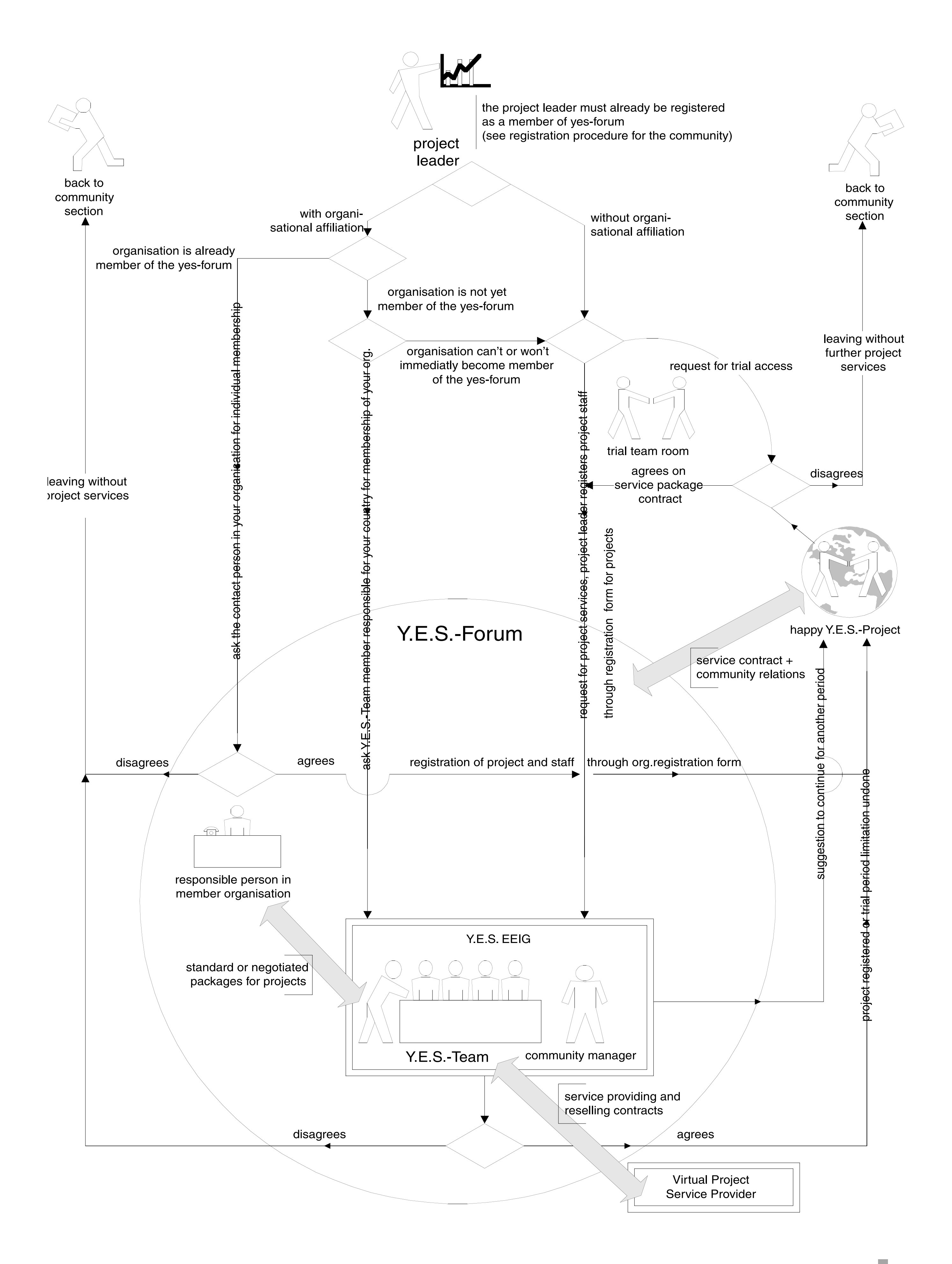
Für die Eröffnung von Projektgruppenräumen ist die technische Einrichtung von virtuellen Unterräumen erforderlich, die die Eintragung von bis zu 10 bzw. bis zu 25 NutzerInnen (für Konferenzen auch 50 oder 100) erlauben. Die Absicht einer Organisation, eine Projektgruppe zu eröffnen, wird mit dem Community-Manager geklärt. Es werden gleichzeitig die Personen angegeben, die der Projektgruppe zugehörig sind. Sind diese noch nicht Mitglieder der Community, müssen sie als neue NutzerInnen registriert werden.

Gast-Status und Trial-Membership, Trial-Groups:

Um neuen NutzerInnen die Möglichkeit zu bieten, sich mit der virtuellen Plattformumgebung vertraut zu machen, bevor es zur Registrierung als vollwertiges Community-Mitglied mit den damit verbundenen Kosten kommt, gibt es die Möglichkeit a) einen Gast-Status zu erhalten und b) eine Trial-Membership zu erhalten. Der Gast-Status erlaubt zwar den Zugang zur geschlossen virtuellen Community, ermöglicht aber nicht die aktive Nutzung der Kommunikationsinstrumente sondern nur die passive Mitgliedschaft. Der Gast-Status ist nicht zeitlich begrenzt, wird jedoch höchstens für ein Jahr erteilt. Jeder Gast wird aber nach einer angemessenen Zeit (2-4 Monate) direkt vom Community Manager oder dem jeweiligen Nationalen Koordinator bezüglich seiner zukünftigen Involvierung kontaktiert. Die Trial-Membership hingegen gewährt dem neuen Mitglied alle Rechte, die auch ein normales Mitglied besitzt, jedoch nur für die Dauer von maximal einem Monat. Danach wird die Entrichtung eines Mitgliedsbeitrags erforderlich oder aber die Nutzungsrechte erlöschen.
ProjektleiterInnen haben außerdem die Möglichkeit, einen virtuellen Gruppenraum für 2 Wochen zu testen und sich von den Funktionalitäten zu überzeugen, bevor sie sich dazu entschließen, ihn für ihr Projekt als kostenpflichtige Dienstleistung in Anspruch zu nehmen.
Mit diesen Angeboten sorgt Y.E.S. FORUM für Transparenz und Flexibilität bei InteressentInnen.

[13] Die jeweils aktuellen Nutzungs-Tarife werden unter www.yes-forum.org veröffentlicht.


registering person
back to public section
back to public section
with organi-sational affiliation
without organi-sational affiliation
organisation is already member of the yes-forum
organisation is not yet member of the yes-forum
organisation can't or won't immediatly become member of the yes-forum
trial membership
guest user for trial period
leaving unregistered
agrees (again) on full member-ship status
disagrees
leaving unregistered
ask contact person in your organisation for personal membership
ask Y.E.S.-Team member responsible for your country for membership of your org.
ask for individual membership through registration form on yes-forum
Y.E.S.-Forum
happy yes-forum user
full membership
reminder to renew membership at the end of the period
person registered or membership type upgraded
disagrees
agrees
registers the person through
own registration procedure
responsible person in member organisation
negotiated or standard packages of memberships for organisations with a maximum number of users per user type
Y.E.S. EEIG
Y.E.S.-Team
community manager
service providing and reselling contracts
disagrees
agrees
Virtual Community Service Provider



project leader
the project leader must already be registered as a member of yes-forum (see registration procedure for the community)
back to community section
back to community section
with organi-sational affiliation
without organi-sational affiliation
organisation is already member of the yes-forum
organisation is not yet member of the yes-forum
organisation can't or won't immediatly become member of the yes-forum
request for trial access
leaving without further project services
trial team room
agrees on service package contract
disagrees
leaving without project services
ask the contact person in your organisation for individual membership
ask Y.E.S.-Team member responsible for your country for membership of your org.
request for project services, project leader registers project staff
through registration form for projects
Y.E.S.-Forum
happy Y.E.S.-Project
service contract + community relations
disagrees
agrees
registration of project and staff
through org.registration form
suggestion to continue for another period
project registered or trial period limitation undone
responsible person in member organisation
standard or negotiated packages for projects
Y.E.S. EEIG
Y.E.S.-Team
community manager
service providing and reselling contracts
disagrees
agrees
Virtual Project Service Provider

Glossar (Y.E.S. FORUM)

Community Manager
Der Community Manager ist für die Koordination, Steuerung und Überwachung der Informationsflüsse sowie Kommunikationsprozesse zwischen den PartnerInnen verantwortlich. Er nimmt die organisatorische und inhaltliche Administration der virtuellen Plattform und die Koordination des Netzwerkes in Abstimmung mit der Y.E.S. EWIV Geschäftsführung und den Nationalen KoordinatorInnen wahr.

Europäisches FORUM
Der Begriff „Europäisches FORUM" meint den transnationalen also länderübergreifenden Austausch von Informationen sowie Diskussionen auf europäischer Ebene zwischen den an Y.E.S. FORUM beteiligten AkteurInnen. In den nationalen Foren hingegen findet der Austausch auf nationaler Ebene statt.

Geschäftsstelle
Die Hauptgeschäftsstelle der Y.E.S. EWIV ist derzeit in Stuttgart in den Räumlichkeiten des Gründungsmitglieds BAG EJSA angesiedelt. Ein Wechsel sowie die Errichtung von Nebengeschäftsstellen ist jedoch möglich (vgl. Y.E.S. EWIV).

Kerngruppe
vgl. Y.E.S. TEAM

Informationsrechercheure
sind Personen, die für die Recherche und Aufbereitung von Informationen in Form von elektronischen Dokumenten, Veröffentlichungen und Links zuständig sind. Sie entscheiden je nach Umfang, Aktualität, Erscheinung, Thema, Sprachversion, Informationsgehalt über die Einstellung der Informationen auf der virtuellen Plattform in den jeweiligen nationalen wie europäischen Bereichen.

ModeratorInnen
sind Personen, die reale wie virtuelle Diskussionsprozesse leiten sowie vor- und nachbereiten. Für den effektiven und zielgerichteten Einsatz aller (virtuellen) Kommunikationsinstrumente ist eine begleitende Moderation vorgesehen.

Nationales FORUM
In jedem der an Y.E.S. FORUM beteiligten Ländern ist der Aufbau eines Nationalen FORUMs vorgesehen. Es ist die Summe aller in den entsprechenden Ländern an Y.E.S. FORUM beteiligten AkteurInnen. Nationale Foren bieten die Möglichkeit, länderspezifische Themen zu diskutieren bzw. Abstimmungsprozesse in Bezug auf die europäische Ebene vorzunehmen.

Nationale KoordinatorInnen
sind für den Aufbau und die Koordination der nationalen Foren verantwortlich sowie Kontaktperson für alle an Y.E.S. FORUM interessierten Organisationen. Nationale KoordinatorInnen sind als Mitglied der Kerngruppe Y.E.S. TEAM Schnittstelle zwischen den jeweiligen nationalen Foren und dem Europäischen FORUM. Sie bündeln und kommunizieren die Interessen des jeweiligen Landes.

Nationale Plattform
vgl. Nationales FORUM

ProjektgruppenleiterInnen
koordinieren die Durchführung von Y.E.S. Projekten. Sie leiten die realen und virtuellen Arbeitsgruppen des jeweiligen Projektes und verfügen über die Administrationsrechte über die virtuellen Gruppenräume.

Steuerungsgruppe
vgl. Y.E.S. TEAM

Virtuelle Dialogplattform
Die virtuelle Dialogplattform www.yes-forum.org ist das gemeinsame Informations- und Kommunikationsinstrument und damit Bindeglied des Y.E.S. FORUM Netzwerkes.

Virtuelle Gruppenräume
sind auf der virtuellen Plattform verankerte Räume, zu denen nur MitgliederInnen der spezifischen (Projekt-) Gruppe Zutritt haben. Sie eignen sich deshalb für die interne Kommunikation einer Gruppe und bieten eine Vielzahl von Funktionen für Wissens- und Projektmanagement.

Virtuelle Gemeinschaft
Die virtuelle Gemeinschaft vereint alle Informations- und Kommunikationsbereiche der virtuellen Plattform, auf die alle registrierten NutzerInnen Zugriff haben. Sie wird deshalb auch als der gemeinsame virtuelle Treffpunkt beschrieben.

Virtuelles Büro der Y.E.S. EWIV
Die Organe der Y.E.S. EWIV und die MitarbeiterInnen der gemeinsamen Steuerungsgruppe, die in den verschiedenen Ländern innerhalb der Y.E.S. EWIV Mitgliedsorganisationen arbeiten, sind über ein virtuelles Büro gekoppelt. Analog zu Projekten nutzen sie geschlossene virtuelle Räume für den vertraulichen Informationsaustausch und die interne Kommunikation.

Y.E.S. **=** **Y**outh and **E**uropean **S**ocial Work

Y.E.S. EWIV
Die derzeit einzige auf europäischer Ebene existierende Rechtsform „Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung“ wurde für Y.E.S. FORUM gewählt und unterstreicht damit die europäische Ausrichtung des Netzwerkes. Gleichzeitig ermöglicht die EWIV die Wahl und den Wechsel des Sitzes der Hauptgeschäftsstelle sowie die Eröffnung von Nebengeschäftsstellen. Eingetragen ist die EWIV beim Amtsgericht Stuttgart als *Y.E.S. EWIV (Youth and European Social Work) - Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung zur Förderung der Humanressourcen.*

Y.E.S. FORUM
ist die Gesamtheit des Netzwerkes und umfasst alle in den nationalen Foren und im Europäischen FORUM am Informationsaustausch und den Diskussionsprozessen beteiligten AkteurInnen. Durch eine synergetische Verknüpfung bestehender Formen der Zusammenarbeit soll Y.E.S. FORUM zu einer dauerhaften Informations-, Kommunikations- und Kooperationsstruktur für die Jugendsozialarbeit in Europa werden.

Y.E.S. Gemeinschaft
Die Y.E.S. Gemeinschaft sind die vielfältigen Kontakte, Begegnungen, Veranstaltungen und Diskussionen zwischen und für AkteurInnen der Jugendsozialarbeit in Europa, die eine Verbindung zu Y.E.S. FORUM haben. Eine breite Gemeinschaft der Jugendsozialarbeit ist Grundlage und Fundament für eine wirksame und repräsentative europäische Interessenvertretung benachteiligter Jugendlicher.

Y.E.S. Projekte
Alle Projektaktivitäten, die auf nationaler wie europäischer Ebene zwischen den Y.E.S. FORUM PartnerInnen stattfinden. Y.E.S. Projekte haben die Möglichkeit, für ihr Projekt- und Wissensmanagement spezielle Gruppenräume auf der virtuellen Plattform einzurichten (vgl. virtuelle Gruppenräume)

Y.E.S. TEAM
Das Y.E.S. Team ist die Steuerungsgruppe des Netzwerkes. Es setzt sich aus den nationalen KoordinatorInnen, EWIV-VertreterInnen, BeraterInnen und ÜbersetzerInnen sowie dem Community Management zusammen. Y.E.S. TEAM entwickelt und modifiziert gemeinsam Regeln für die organisatorische und inhaltliche Ausgestaltung der Kommunikationsprozesse. Es entscheidet über die Vergabe von Nutzungsidentitäten für die virtuelle Dialogplattform und setzt Rechercheure sowie ModeratorInnen ein und begleitet diese. In Absprache erfolgt die Außendarstellung von Y.E.S. FORUM und die Gewinnung von neuen PartnerInnen.

Glossar (Informations- und Kommunikationstechnologie)

Application Sharing
Gemeinsames Arbeiten an dem gleichen Anwendungsprogramm mit zwei oder mehreren Computern an unterschiedlichen Standorten über eine Internetverbindung.

ASP
Application-**S**ervice-**P**rovider bzw. **A**pplication-**S**ervice-**P**roviding.
Anbieter von Anwendungsprogrammen, die auf einem Server ablaufen. Der Nutzer muss dafür keine zusätzliche Software auf seinem PC installieren, sondern nutzt die Programme über einen Internet-Browser.

Asynchron
zeitversetzt

Asynchrone Kommunikationsmittel
Kommunikationsmittel wie Anrufbeantworter, eMail und Newsgroup, die zeitversetzt benutzt werden können.

Attachment
An eine eMail angehängte Datei (alle Formate möglich), die mit der eigentlichen eMail mit verschickt wird. Eignet sich zum schnellen Austausch von jeder Form von Dokumenten, Bildern, Musikdateien etc. (doc., txt, pdf, jpg, bmp) zwischen wenigen Personen.

Benutzeroberfläche (vgl. Interface)
Die Benutzeroberfläche der virtuellen Plattform Y.E.S. FORUM ist die vom Nutzer beim Aufruf der Internetadresse www.yes-forum.org auf dem Bildschirm erscheinende Ansicht. Sie beinhaltet Bedienelemente (Hyperlinks) von Texten oder Grafiken ausgehend, über die mit Mausklicks Funktionen ausgelöst werden können.

Bitmap
Zerlegt man eine Bilddatei in Zeilen und Spalten, erhält man eine Rastergrafik. Jeder Punkt wird mit seiner Farbinformation als Bitfolge gespeichert. Das gleichnamige Dateiformat (Dateien vom Typ *.bmp) ist im Internet nicht verbreitet, da es keine Kompression erlaubt. Grafiken, die in komprimierten Formaten (z.B. *.gif oder *.jpg) gespeichert werden, reduzieren die Datenmenge gewaltig.

Browser
Leicht bedienbare Basissoftware, um sich im Internet überhaupt bewegen (also ‚surfen') zu können. Der Browser (englisch „to browse“: schmökern, sich umsehen) stellt die Verbindung zum World Wide Web (WWW) her und stellt Text- und Bilddateien dar. Per Mausklick „surft“ man von Inhalt zu Inhalt, von Server zu Server. Ein Browser unterstützt von Haus aus Dienste wie HTTP, E-Mail, News, und FTP. Je nach installierten Plug-Ins kann der Browser auch Audio oder Video bzw. Dokumente und Präsentationen (*.doc, *.ppt und das Datenaustauschformat *.pdf) anzeigen. Die bekanntesten Browser sind der Netscape Navigator und der Microsoft Internet-Explorer. Eine Alternative ist der Browser von Opera.

Chat
Chat ist der zeitgleiche direkte schriftliche Austausch mit anderen NutzerInnen über das Internet.

Chatroom
Um sich online mit anderen zu treffen ist die Wahl eines gemeinsamen Chatroom Voraussetzung.

Dateiformate
Jede medial erzeugten Inhalte, ob Schrift, Bild, Ton oder Wort werden in einem bestimmten Format (Code) gespeichert, das von der Software, mit der der Inhalt erzeugt wird, vorgegeben ist. Dateiformate ermöglichen überhaupt erst den Austausch von medial erzeugten Inhalten. Der Austauschpartner muss jedoch über entsprechende Anwendungen (Software) verfügen, die die Formate „lesen“ und „verstehen”. Bekannte Textformate sind doc, txt, rtf, xls, pdf, htm sowie jpg, gif, bmp für Bildformate.

Desktop-Videokonferenz
Ist die Durchführung einer Videokonferenz zwischen zwei oder mehreren Computern über eine Internet-Verbindung. Auf dem Computer muss dazu eine Videokonferenz-Software installiert sowie die notwendigen Hardware-Komponenten vorhanden und richtig konfiguriert sein (Webcam, Headset, Grafik- und bidirektionale Soundkarte).

DNS (vgl. auch IP-Adresse)
Steht für Domain Name System und dient dazu, die Klarnamen der Internetcomputer (z.B. www.yahoo.de) in eine eindeutige numerische IP-Adresse wie 194.107.63.10 umzuwandeln (und umgekehrt), die zur internen Kommunikation im Internet benötigt wird. Damit kann mit sprechenden Rechnernamen gearbeitet werden, die man sich leichter merken kann als Ziffernfolgen.

Download
Vorgang der Herstellung einer Kopie von Dokumenten oder Programmen auf der Festplatte eines Computers, deren Original zu diesem Zweck auf einem Server zur Verfügung gestellt wird. In Microsoft Windows ist der Dateidownload über „Ziel speichern unter“ in dem Menü möglich, das über die rechte Maustaste aufgerufen werden kann. Vor dem Öffnen der Dokumente empfiehlt sich die Überprüfung auf Viren.

Document Upload
Ist die Übertragung von lokal gespeicherten Dokumenten auf eine Internet-Plattform.

Frequently Asked Questions (FAQ)
Steht für „Häufig gestellt Fragen". Ist auf vielen Internetseiten zu finden und gibt Auskunft über die regelmäßig gestellten Fragen und auftretenden Probleme in einem Themenbereich oder beim Umgang mit der entsprechenden Seite selbst.

GIF
Steht für Graphics Interchange Format. Von CompuServe entwickeltes Standard-Format des WWW. Das GIF-Format komprimiert Bilddateien mit einer Farbtiefe von 256 Farben (8 Bit pro Pixel). Komprimierte Dateien entlasten die Netze und erlauben schnellere Übertragungszeiten. Im Gegensatz zum JPEG-Format werden Farbübergänge scharf dargestellt.

HTML
steht für HyperText Markup Language. HTML wurde entwickelt, um Hypertext-Dokumente – also Dokumente mit Querverweisen – zu ermöglichen. Das World Wide Web Consortium (W3C), die Instanz für Standards im WWW, hat HTML zur Standard-Dokumentenbeschreibungssprache für das WWW erhoben. HTML findet immer häufiger Anwendung als „Universalsprache" zur Gestaltung von Dokumenten, die im Internet oder auf CD-ROM verfügbar gemacht werden.

Hyperlink = Querverweis
Hyperlinks sind meist durch farbige und unterstrichene Textteile gekennzeichnet, können sich aber auch hinter Grafikelementen verbergen. Über solchen Stellen ändert sich der Mauszeiger meist in ein Handsymbol. Hyperlinks verweisen auf andere Stellen im gleichen Dokument oder auf ein anderes Dokument bzw. eine andere Datei, die auf beliebigen Servern gespeichert sein kann. Auf diese Weise sind weltweit verstreute Daten auf einfachste Weise miteinander verbunden. Mit einem einfachen Mausklick kann das Ziel des Hyperlinks aufgerufen werden. Je nach Definition des Hyperlinks geschieht dies im gleichen Browserfenster oder in einem neuen Browserfenster. Möchte der Nutzer einem Hyperlink folgen ohne den aktuell gezeigten Inhalt zu verlassen kann er den Hyperlink statt mit der linken mit der rechten Maustaste aufrufen und in dem erscheinenden Menü „in neuem Fenster öffnen" wählen.

Hypertext
Bezeichnung für elektronische Dokumente, die aus einer Vielzahl von Informationsbausteinen und Hyperlinks bestehen, die der Leser in beliebiger Reihenfolge abrufen kann.

IKT = IuKT
Steht für Informations- und Kommunikationstechnologie. Häufig werden auch die Kürzel IuKT und IT verwendet.

Instant Messenger
IMs erkennen Personen aus einer voreingestellten Kontaktliste, die zur gleichen Zeit „online" sind wie ein Nutzer. Mit Hilfe der IMs können Gesprächspartner dann auch unmittelbar schriftlich kontaktiert werden, ohne ein e-mail-Programm aufzurufen. Die Nachricht erscheint direkt auf dem Desktop des Gesprächspartners. Um Instant Messaging nutzen zu können, ist die Installation der entsprechenden meist kostenlosen Software notwendig (z.B. MSN Messenger, Yahoo Messenger, AOL Messenger). Viele Instant Messenger (Yahoo, Netscape) bieten außerdem die Kombination und Nutzung von Chatrooms, Telefon- und Videokonferenzen an.

Internet
Der Name leitet sich ursprünglich aus „interconnecting network" (inter = zwischen; net = Netz) ab, also ein Netz, das einzelne Informations- und Kommunikationsnetze mit ganz unterschiedlichen Hauptzwecken und Technologien untereinander verbindet. Mittlerweile besteht das Internet aus einer immensen Zahl regionaler und lokaler Netze in aller Welt, die zusammen „Das Netz der Netze" bilden. Das Besondere am Internet ist, dass es niemandem gehört und dass es niemand zentral verwaltet. Das Internet ist sehr flexibel. Die Daten finden über viele Netzwerkknoten (Server) ihr Ziel. Wenn das Netz an einer Stelle wegen zu hohem Datenverkehr blockiert ist, wird ein anderer Weg gewählt (der dann natürlich länger dauern kann).

IP-Adresse
Eine IP-Adresse besteht aus einem Zahlencode von vier Zahlen, jeweils zwischen 0 bis 255, die durch Punkte getrennt werden (z.B. 192.148.0.195). Damit ist jeder Internetrechner eindeutig adressierbar. Damit man sich solche Ziffernblöcke nicht merken muss, werden diese IP-Adressen in alphanumerische Bezeichner wandelt. „www.lego.com" ist einprägsamer als „194.182.232.1"

Internet Service Provider (ISP)
Ein Internet Service Provider verkauft als Dienstleister die Anbindungen an das Internet. Ein ISP kümmert sich um den reibungslosen Betrieb seines Teilnetzes und dessen Kommunikation mit den anderen Teilnetzen des Internet. Mitunter koppeln sich kleinere ISP an leistungsfähige Netze größerer ISP.

Interface
vgl. Benutzeroberfläche

Internet Explorer
ist der Internet Browser von Microsoft, vgl. Browser.

JPEG
Steht für Joint Photographic Experts Group Format und wird „tschäi-päck“ gesprochen. Standard-Format des WWW für fotorealistische Bilder. Das JPEG-Format komprimiert Bilddateien bis zu einer Farbtiefe von 16.777.216 Farben (24 Bit pro Pixel). Komprimierte Dateien entlasten die Netze und erlauben schnellere Übertragungzeiten. Das JPEG-Format eignet sich besonders zum Speichern von fotorealistischen Bildern mit vielen Farbnuancen. Dabei werden visuell nicht wahrnehmbare Datenverluste bewusst in Kauf genommen, um hohe Kompressionsraten zu erzielen. Gescannte Fotos oder Bilder von digitalen Kameras werden häufig im JPEG-Format (*.jpg) gespeichert.

Link
Vgl. Hyperlink

Multimedia
Multimedia wird als Begriff für die Vielzahl von Möglichkeiten der elektronischen Verarbeitung von Schrift, Bild und Ton verwendet.

Netiquette
Wortkombination aus Net und Etiquette. Verhaltensregeln für die Nutzung virtueller Kommunikationsinstrumente.

Newsgroup / Elektronisches Forum / Online Diskussion
Eine der asynchronen Kommunikationsmöglichkeiten. GesprächsteilnehmerInnen stellen in schriftlicher Form Diskussionsbeiträge zu einem bestimmten Themenbereich ein bzw. reagieren auf die Beiträge anderer TeilnehmerInnen. Beiträge und die Antworten darauf sind in sogenannten Threads organisiert.

„Online“ sein
Online heißt elektronisch verbunden sein. Es besteht eine aktive Verbindung einer lokalen Computerarbeitsstation über ein Modem, ISDN oder DSL zu einem Internet-Provider und von diesem in alle Bereiche des Internet. Nur wer „online“ ist hat über einen Browser Zugriff auf andere Server, kann Downloads und Uploads durchführen, eMails versenden und abrufen, bzw. über Instant Messaging Gesprächspartner direkt kontaktieren.

PDF
Portable Document Format. Ein von Adobe entwickeltes Format, um fertig formatierte Dokumente plattformunabhängig in ihrer Ursprungsform anzeigen bzw. drukken zu können. Um pdf-Dateien lesen zu können ist die kostenlose Installation des Acrobat Readers (unter www.adobe.com) erforderlich.

Plug-In
Zusatzmodule für den Browser, um andere Formate als HTML anzeigen zu können. Insbesondere für Flash-Animationen, Audio- und Videodateien, 3D Virtual Realities, aber auch für PDF. In neueren Browsern sind inzwischen die wichtigsten Plug-Ins standardmäßig dabei. Plug-Ins werden jedoch unabhängig von Browsern weiterentwickelt, so dass gelegentlich eine Aktualisierung der Plug-In-Version erforderlich sein kann.

Serverfarm
Der Betrieb jeder Webseite bzw. einer servergestützten Internetplattform erfordert den Betrieb eines Servers, von dem die Internetseiten und Dokumente abgerufen werden, bzw. wo alle Informationen gesammelt werden. Eine Serverfarm bietet die entsprechende Infrastruktur zur Aufstellung und zum Betrieb eines solchen Servers.

Synchron
zeitgleich

Synchrone Kommunikationsmittel
Synchrone Kommunikationsmittel wie Chat, Instant Messaging, Telefon, Videokonferenz ermöglichen den zeitgleichen Austausch mit einem oder mehreren Gesprächspartnern. Voraussetzung ist eine gleichzeitige Verfügbarkeit der Gesprächspartner (Achtung bei unterschiedlichen Zeitzonen!).

Thread
Pfad bzw. Überschrift. „Thread“ wird vor allem im Zusammenhang mit Newsgroups genannt und dient der Ordnung einer Vielzahl von Informationen und Beiträgen. Threads funktionieren allerdings nur richtig, wenn alle DiskussionsteilnehmerInnen ihre Beiträge der entsprechenden Überschrift zuordnen und nicht unnötig neue Threads eröffnen.

Virtual Community (VC)
Eine Gemeinschaft von geographisch verteilten Personen, die bestimmte Interessen teilen und sich nie alle gleichzeitig real treffen können. Heute basiert der Austausch in einer VC meist auf einer Virtual Community Plattform.

Virtual Community Plattform (VCP)
Virtueller Treffpunkt, der das gemeinsame Ablegen und Bearbeiten von Dokumenten und Informationen sowie das Führen von virtuellen Diskussionen ermöglicht. Auf eine virtuelle Plattform wird über eine IP-Adresse (z.B. www.yes-forum.org) mit Hilfe eines Browsers zugegriffen. Vertrauliche Informationen sind i.d.R. nur für registrierte NutzerInnen zugänglich, die über einen Benutzungsnamen und Passwort verfügen.

What's New
Eine Funktion, die registrierten NutzerInnen einer VCP einen Überblick über neue Beiträge von anderen NutzerInnen in Form von Publikationen, Web-Seiten, Newsgroup-Beiträgen, Links bietet.

Whiteboard
Elektronische Tafel, die auch im Sinne des Application Sharing verwendet werden kann. Auf einem Whiteboard kann ohne Vorlage geschrieben und gemalt werden, es können aber auch vorgefertigte elektronische Inhalte hineinkopiert und beispielsweise an bestimmten Stellen markiert werden. Ein gutes Whiteboard ermöglicht das Umblättern zwischen mehreren Seiten. Einzelne Seiten können im Gegensatz zu einer normalen Tafel gespeichert und wieder aufgerufen werden.

Who's online
Funktionalität innerhalb der VCP, die NutzerInnen anzeigt, wer aus der VC derzeit ebenfalls gerade die VCP benutzt. Entspricht dem Instant Messaging eingeschränkt auf die MitgliederInnen der VC.

WYSIWYG
WYSIWYG steht für „What you see is what you get". Dieses Tool ermöglicht das Editieren von Web-Seiten ähnlich wie in einem Textverarbeitungsprogramm und wandelt den eingegebenen editierten Text sowie Tabellen automatisch in HTML-Format um, was wiederum die Ansicht dieser Seiten in Web-Browsern ermöglicht und sie deshalb über die Internetadresse www.yes-forum.org einsehbar und abrufbar sind.

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Y.E.S. FORUM -KooperationspartnerInnen[14]

BAG EJSA – Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelische Jugendsozialarbeit e.V.
Michael Fähndrich, Hans Steimle, Thomas Vollmer
Wagenburgstr. 26–28
D-70184 Stuttgart
Tel. +49-711-1648927
Fax. +49-711-1648921
vollmer@bagejsa.de
www.bagejsa.de

En.A.I.P. – Ente Acli Instruzione Professionale Lucca, Italien
Antonio Abatangelo, Alessandro Borrelli, Roberto Donati
Piazza S. Agostino, 6
I-55100 Lucca
Tel. + 39-0583-43581
Fax. + 39-0583-490983
enaipprogettiadolescenti@enaip.lucca.it
www.enaip.toscana.it

TCS – The Children's Society, England
Rosie Edwards, Tony Dobson
91/93 Queens Road, Peckham
SE 15 2 EZ London
United Kingdom
Tel: +44-20-7639-1466
Fax: +44-20-7635-5278
ajd@childsoc.org.uk
www.the-childrens-society.org.uk

CNLAPS – Comité Nationale de Liasion des Associations de Prévention Spécialisée, Frankreich
Bernard Heckel, Noëlle Fredefon
2 rue de l'Avenir
F-73100 AIX LES BAINS
Tel. +33-479-343625
Fax. +33-479-340841
contact@cnlaps.asso.fr
www.cnlaps.asso.fr

IMFE – Instituto Municipal De Formation Y Empleo, Spanien
Sergio Meyer
Horno de San Matías, 4
18009 Granada
Spain
Tel: +34 958 -21 91 20
Fax: +34 958 -22 49 25
sergio.meyer@imfegranada.es
www.imfegranada.es

AFMP – Associação Fernão Mendes Pinto, Portugal
Susana Rodrigues, Maria Nunes China
R. Dr., José Galvão n. 211
3140-853 Montemor-o-Velho
Portugal
Tel: +351 239 687520
Fax: +351 239 687529
susana.rodrigues@afmp.pt
www.afmp.pt

KETHEA – Therapy Center for Dependent Individuals, Griechenland
Periklis PAPANDREOU
24, Sorvolou Str., 116
G-11636 ATHENS
Tel: +3010-924-1993-6 ext. 228
Fax: +3010-924-1986
peri@kethea.gr
www.kethea.gr

BAG JAW – Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit, Bonn
AG Europa
Hohe Straße 73
D-53119 Bonn
Tel: +49 228 959680
Fax: +49 228 9596830

info@bagjaw.de
www.bagjaw.de

Markus Molz – Beratung zur Internationalisierung und Virtualisierung von non-profit Projekten und Organisationen
Steingasse 7a
D-76829 Landau
Tel. +49 6341 9692 75
Fax. +49 6341 9692 48
presence@gmx.net

Carsten Mohr – Übersetzungsbüro
Via Bodio, 8
I-20158 Milano
Tel. +39 02 39 32 54 16
carsten.mohr@tiscalinet.it

[14] Stand : Juli 2002